

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
D'ALGER**

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**Essaie d'analyse de la fonction achats de la matière
première d'une PME**

Cas : S.A.R.L Grande Vinaigrierie Constantinoise

Elaboré par :

Melle. Hadjer YAOU

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maitre de conférences « A » à l'EHEC

**5^{ème} promotion
Juin 2018**

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
D'ALGER**

EHEC

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**Essaie d'analyse de la fonction achats de la matière
première d'une PME**

Cas : S.A.R.L Grande Vinaigrierie Constantinoise

Elaboré par :

Melle. Hadjer YAOU

Encadré par :

Dr. Farah RAHAL

Maitre de conférences « A » à l'EHEC

**5^{ème} promotion
Juin 2018**

Dédicaces

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenue, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A ma chère sœur « Zakia », mes deux frères « Zakaria » et « Abed Errezak » et à toute ma famille

Un grand merci à Dr. Farah RAHAL, aimable, dynamique et exceptionnelle professeur.

Sans oublier mes amis «Amina.B », « Wassim.B » et « Salsabil.C».

A mes enseignants de l'EHEC

Aux personnes qui m'ont toujours aidées et encouragées, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnées durant mon chemin d'études supérieures.

Remerciements

Avant tout propos, je remercie Allah Tout Puissant de m'avoir accordée la santé, la volonté et le courage d'élaborer ce modeste travail.

Je tiens à remercier dans un premier temps toute l'équipe pédagogique de l'EHEC et les intervenants professionnels responsables de la formation de la filière « Distribution et Supply Chain Management ».

Je remercie plus particulièrement ma tutrice de mémoire, Mme. Farah RAHAL, pour l'aide et les conseils avisés, sa disponibilité et son réel soutien permanent.

J'adresse aussi mes vifs remerciements aux membres des jurys pour avoir bien voulu examiner et juger ce modeste travail.

Je tiens également à exprimer mes gratitude envers mon tuteur de stage Monsieur Tarek BOULMERKA, gérant de la S.A.R.L GVC pour son temps sacrifié, pour sa contribution à la réalisation de ce travail, et pour m'avoir accordé toute sa confiance, sachant répondre à toutes mes interrogations.

Je remercie tout le personnel que j'ai eu le plaisir de côtoyer durant mon stage au sein de la S.A.R.L GVC, Mr Nouredine, Mr Lotfi.B, Mr Salim auprès desquelles j'ai trouvé l'accueil, l'aide et l'assistance dont j'ai eu besoin.

A tous les professeurs d'EHEC que j'ai eu pendant mon cursus universitaire et à qui j'adresse mes sincères remerciements et ma reconnaissance à l'égard de leur savoir.

Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

L'entreprise, quel que soit sa taille, est la cellule de base d'une économie nationale moderne ou en voie de modernisation (PECTA, 1985). Elle comprend plusieurs fonctions inter reliées qui concourent à la réalisation de ses objectifs. Parmi celles-ci, la fonction achat, loin d'être la plus importante, nécessite une attention particulière.

La fonction achat qui fait partie amont de la chaîne logistique est positionnée comme un axe majeur de la maîtrise des leviers d'amélioration de la performance de l'entreprise. La gestion des achats est en effet l'un des facteurs déterminants pour le succès d'une entreprise.

Cependant, l'on a constaté à travers la littérature que les PME sont le plus souvent confrontées au problème de gestion des achats dépendamment du contexte dans lequel elles évoluent. Ce que nous a motivé à établir cette modeste recherche pour étudier et analyser la fonction achat au sein d'une PME.

A cet effet, notre mémoire de fin de cycle a pour objectif de mettre en exergue la fonction achat au sein de la PME agro-alimentaire la Grande Vinaigrierie Constantinoise. Par conséquent il était vu nécessaire de présenter en premier lieu un état des connaissances lié à la fonction achat. En deuxième lieu, d'aborder la notion de stratégie d'achat de l'entreprise, suivi de la présentation de l'entreprise d'accueil GVC pour cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue et en fin d'essayer d'analyser la fonction achat en se basant sur des documents internes de la GVC. Nous avons analysé les données quantitatives et nous avons constaté que la fonction achat est dépendante de l'achat de la matière première essentielle pour la Grande Vinaigrierie Constantinoise et cette dernière est soumise à l'existence de sérieuses difficultés. Il s'agit notamment de l'insuffisance de la matière première sur le plan local. La deuxième difficulté, consécutive de la première est l'existence d'un fournisseur en situation de monopole « monosourcing » (Monopole Etatique dans notre cas).

Mots clés : Fonction achats, stratégie achat, monosourcing, PME

Abstract

The enterprise, whatever its size, is the basic unit of a modern or modernizing national economy (PECTA, 1985). It includes several interrelated functions that contribute to the achievement of its objectives. Among these, the purchase function, far from being the most important, requires special attention.

The purchasing function, which is an upstream part of the logistics chain, is positioned as a major axis for controlling these levers and improving the company's performance. Purchasing management is indeed one of the determining factors for the success of a company.

However, it has been found throughout the literature that SMEs are most often faced with the problem of purchasing management, depending on the context in which they operate. What motivated us to establish this modest research to study and analyze the purchasing function within an SME.

To this end, our end-of-cycle dissertation aims to highlight the purchasing function within the agro-food SME of the Grande Vinaigrerie Constantinoise. Consequently, it was necessary to first present a state of knowledge related to the purchasing function. Secondly, to discuss the notion of the company's purchasing strategy, followed by the presentation of the host company GVC to gain a closer look at the environment in which it operates and at the end of trying to analyze the purchasing function based on GVC internal documents. We have analyzed the quantitative data and we have noticed that the purchasing function is dependent on the purchase of the essential raw material for the Grande Vinaigrerie Constantinoise and the latter is subject to the existence of serious difficulties. These include the inadequacy of the raw material at the local level. The second difficulty, consistent with the first one, is the existence of a monopoly provider "monosourcing" (State monopoly in our case).

Keywords: Purchasing function, purchasing strategy, monosourcing, SME

Liste des schémas

Chapitre I :

N°	Titre	Page
01	l'évolution de la fonction achats dans l'entreprise	10
02	Les quatre enjeux principaux de l'achat	14
03	Le processus de gestion des risques	19
04	Les grandes étapes de la gestion des risques	19
05	La Matrice de Kraljic : les différentes familles d'achats	21
06	Les niveaux de compétences des acheteurs	23
07	Le processus Achat	30
08	Le processus Approvisionnement	32
09	Politique et processus achats	37
10	structure tridimensionnelle type d'un service Achats	41

Chapitre II :

N°	Titre	Page
11	Les fondamentaux d'une performance achat	49
12	Les étapes d'élaboration d'une stratégie achat	51
13	Les critères généraux de la segmentation du portefeuille	52
14	Les critères « Produits » de la segmentation du portefeuille	52
15	Exemple de segmentation des achats	54
16	Cas de connaissance qualitative dans l'analyse du produit	56
17	matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat	61

18	Matrice d'analyse stratégique (suite d'exemple	63
19	La grille de lecture du schéma 18	63
20	La stratégie achat	65

Chapitre III :

N°	Titre	Page
21	L'organigramme de la S.A.R.L GVC	81
22	la chaine logistique de la S.A.R.L GVC	84
23	La double fermentation	85
24	Le processus de fabrication du vinaigre	86
25	Le processus de fabrication des bouteilles PET	87
26	Poids des achats sur le C.A (année 2017)	94
27	Cartographie des achats de la S.A.R.L GVC	96
28	Nombre de fournisseurs de la S.A.R.L GVC	98

Liste des tableaux

Chapitre I :

N°	Titre	Page
01	L'évolution de la fonction achat	07
02	Les grandes étapes de l'évolution de la fonction achat	08
03	Typologie des risques propres aux achats	17

Chapitre II :

N°	Titre	Page
04	L'évaluation des contraintes internes	58
05	L'évaluation des contraintes externes	60

Chapitre III :

N°	Titre	Page
06	Base de données fournisseurs de la S.A.R.L GVC	92
07	Fiche fournisseurs (Exemple d'une fiche fournisseurs d'alcool Ethylique).	93
08	Cout total d'achat par famille	95
09	Analyse des forces et faiblesses	100
10	Analyse des opportunités et des menaces	101
11	Analyse du marché	101
12	Type de stratégie Achats	103

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AR	Accusé de réception
BSC	Base station Controller (Contrôleur de station de base)
CDE	Centre de documentation européenne
Cl	Centilitre
CR	Cout de revient
DA	Demande d'achat
DG	Directeur général
DLC	Date limite de consommation
DQQ	Délai-quantité-qualité
EDI	Electronic Data interchange (Echange de données informatisées)
ERP	Entreprise resource planning (Progiciel de gestion intégré)
Etc.	Etcétera
Ex	Exemple
GPA	Gestion partagée des approvisionnements
GVC	Grande vinaigrerie constantinoise
ISO	International Organisation for standardization
KPI	Key performance indicator
M	Marge
MP	Matière première
PECTA	Programme des emplois et des compétences techniques pour l'Afrique
PEHD	Polyéthylène haute densité
PET	Polytéréphtalate d'éthylène
PME	Petite et moyenne entreprise
PU	Prix unitaire

PV	Prix de vente
R&D	Recherche et développement
RFI	Request for information
RH	Ressource humaine
RIA	Revue de l'industrie agroalimentaire
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SARL	Société à responsabilité limitée
SI	Système d'information
SME	Small and middle entreprise
SRM	Supplier Relationship management
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TCO	Total cost of ownership

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I : La fonction achats.....	05
Section 1 : Généralités sur les achats.....	06
Section 2 : La fonction achats dans l'entreprise.....	27
Chapitre II : La stratégie achat et son processus opérationnel.....	46
Section 1 : Stratégie d'achat.....	47
Section 2 : Le processus opérationnel	65
Chapitre III : Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC.....	74
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
Section 2 Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC.....	91
Conclusion Générale	109

Introduction Générale

Pendant longtemps, l'économie mondiale a été totalement dominée ou presque par les grandes entreprises. Mais depuis quelques années, le développement du secteur des PME, comme action complémentaire à celle des grandes entreprises, est devenu chose courante dans tous les pays qui prônent la valorisation de ce secteur, et ce, afin de pallier aux problèmes de toute nature, pouvant se résoudre par l'application de cette stratégie.

Effectivement le développement des PME, en particulier celui des PME du secteur agro-alimentaire.

Face à l'internationalisation des marchés dans une économie de concurrence et d'abondance, face à des producteurs et des fournisseurs multiples qui nous proposent des matières, des produits, des biens et des services en quantités souvent illimitées, les achats deviennent, plus que tout autre fonction, la fonction clé pour la pérennité, le développement et la croissance de l'entreprise, en un mot pour sa compétitivité.

Dans ce contexte ultra-concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché. C'est ainsi que la fonction achats, autrefois reléguée au second plan, a refait surface et s'est petit à petit imposée comme étant une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. De plus, on peut constater que cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la part des achats dans le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter au fur et à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier et confie à des spécialistes chacune de ses activités annexes. C'est pourquoi le domaine des achats apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts de plus en plus important.

Aujourd'hui, les achats constituent jusqu'à 70 % de la valeur du produit fini. Ainsi, l'entreprise doit avoir une structure achat bien organisée, liée avec la stratégie globale de l'entreprise, pour assurer une gestion efficace de ses achats, et la réalisation du plan d'investissement.

Mais dans les PME, l'accès à des ressources spécialisées en approvisionnement est très limité. Dans certaines entreprises chaque usager peut lui-même s'occuper de satisfaire ses propres besoins (Kelada, 1986). Des auteurs (Kelada, 1986 ; d'Amboise et Gasse, 1982/1984 ;

Gardiner, 1980) s'accordent pour dire qu'il existe plusieurs difficultés susceptibles d'handicaper les PME par l'entremise des achats. Il s'agit des difficultés relatives aux délais d'approvisionnement longs et irréguliers, à la pénurie en matières premières.¹

Notre choix a été délicat à cause de la confusion apparente entre les notions achats et approvisionnements. C'est pour cela que notre objectif personnel a été de s'informer et de pallier cette confusion, pour partager ce modeste travail avec les promotions à venir. Aussi cette fonction devient stratégique car la compétitivité de l'entreprise dépend du professionnalisme avec lequel il est effectué. Le choix de notre thème de recherche qui est : **Essai d'analyse de la fonction achats de la matière première d'une PME** n'est pas fortuit, il est motivé par son originalité au sein de notre établissement, sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management ».

Afin de mener à bien cette recherche, j'ai effectué mon stage pratique au sein de la S.A.R.L Grande Vinaigrerie Constantinoise, nous l'avons choisi car c'est une entreprise leader dans la production du vinaigre.

Pour cerner le sujet nous allons décortiquer la problématique suivante :

« Quelles sont les contraintes d'achat susceptibles d'handicaper la S.A.R.L GVC? »

De cette question découle un ensemble de sous-questions :

Sous-question 01 : Quels sont les paramètres de base de la fonction achat ?

Sous-question 02 : Quels sont les critères et la méthode d'évaluation et de sélection des fournisseurs retenus par la S.A.R.L GVC ?

Sous-question 03 : La S.A.R.L GVC arrive-t-elle à optimiser les achats de la matière première ?

Pour répondre à ces questions nous allons émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La fonction achat est la fonction principale permettant de réaliser les opérations de fabrication et de transformation en respectant les conditions de qualité, de délai, et de quantités.

¹ MAKESSI, (J) : *L'IMPACT DES DIFFICULTÉS D'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES SUR LA QUALITÉ DU PRODUIT DES PME DU SECTEUR AGRO-INDUSTRIEL AU GABON*, mémoire de master, université du Québec, Chicoutimi, Avril 1992, P : 07.

Hypothèse 02 : Définir les critères d'évaluation (Qualité, Prix, Délais) est une étape indispensable dans le but de mieux gérer l'information obtenue sur les fournisseurs, et d'opter pour le choix optimal et adéquat avec les objectifs généraux de la S.A.R.L GVC.

Hypothèse 03 : La S.A.R.L GVC n'arrive pas à optimiser ses achats en matières premières.

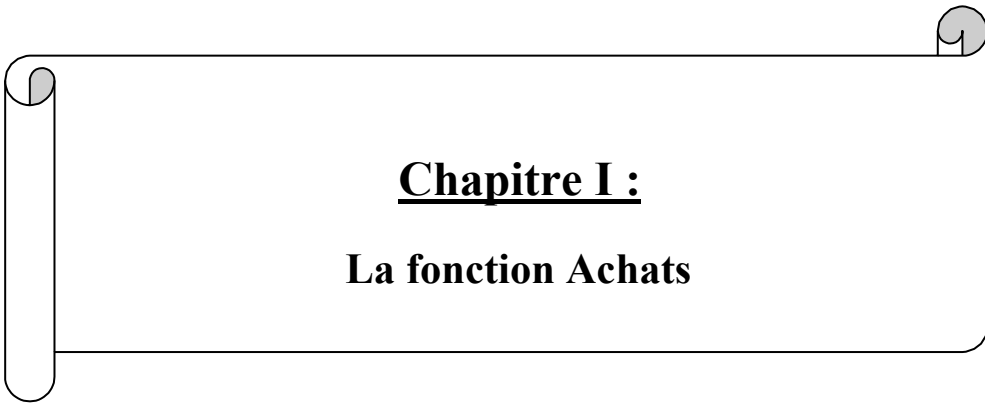
Pour vérifier ces hypothèses nous allons adopter la méthodologie suivante :

Une recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages, des articles, des sites internet, ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'études. Aussi, nous ajoutant la consultation et l'analyse des documents internes de l'entreprise.

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous proposons d'étudier la fonction achats dans le milieu agro-alimentaire, c'est-à-dire dans un secteur où les achats représentent plus que jamais un pôle d'activité majeur.

Pour cela; nous avons structuré ce travail de la manière suivante :

1. Nous étudierons dans le premier chapitre les achat au sein de l'entreprise , ceci en revenant notamment sur la notion même d'achats, et en évoquant le contexte économique en partie responsable des enjeux de la fonction achat, Enfin nous traiterons le service achat au sein de l'entreprise, nous terminerons cette partie par une première approche de ce qu'est la fonction achats.
2. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la stratégie d'achat et son processus opérationnel. Dans la première section nous allons aborder la stratégie d'achat, allant de son élaboration jusqu'à l'évaluation des fournisseurs. Dans la deuxième et dernière section, nous aborderons le processus opérationnel.
3. Finalement, dans le troisième chapitre nous terminerons par un cas pratique dans lequel nous allons répondre à notre problématique en donnant des solutions alternatives qui existent et permettent à l'entreprise S.A.R.L GVC de bénéficier des avantages de la fonction achats sans supporter le coût d'un service spécialisé.



Chapitre I :

La fonction Achats

Introduction du chapitre :

Que la fonction Achats soit stratégique, c'est une évidence lorsque 50 à 80% des coûts (directs et indirects) du compte de résultat, selon les entreprises –industrielles, de distribution ou de services-, sont constitués d'achats de produits, de prestations ou de services. Ainsi, dans un contexte de concurrence aigüe et de globalisation accrue, les directions générales attendent aujourd'hui des directions Achats d'abord une contribution à la compétitivité de l'entreprise (par des économies d'achats, une diminution du coût total d'acquisition...). Avec le développement de la Supply Chain, l'accent a été mis aussi « en amont » sur la recherche effrénée de flexibilité et de réactivité ainsi que sur la maîtrise parfaite de la qualité achetée.²

Section 1 : Généralités sur les achats

Dans cette section nous allons définir la conceptualisation de la fonction achat. Allant de son émergence et développement, sa définition, ses missions, enjeux et importance, ses catégories, ses objectifs et enfin sa relation avec la Supply Chain.

1-1 Historique :

La fonction achat est une fonction en émergence, elle a connue trois étapes dans son développement.³

❖ 1945 :

Notons qu'à l'époque les achats **constitués** essentiellement de matières premières ne représentaient qu'environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Lorsqu'il s'agissait très exceptionnellement de baisser les prix de vente, on agissait successivement :

- Sur la marge, puis qu'elle était substantielle ;
- Sur la main d'œuvre (baisser des salaires ou automatisation).

❖ 1945-1975 :

Il devient impérieux pour les entreprises de rechercher des pistes de réduction des coûts leur permettant de rester présentes sur des marchés maintenant très concurrentés :

² Groupe HEC- Département M.I.L, Professeur Olivier Bruel et Frédéric Petit : Fonction Achats ; 20/01/2005.

³ PHILIPPE, (P) : « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, p.06.

- Baisse des coûts ;
- Baisse des prix d'achats ;
- Externalisation des activités en dehors du cœur de métier.

Alors, la maîtrise des achats apparaît comme un contributeur à l'atteint de ces objectifs vitaux d'autant plus que la part achetée passe à plus de 50% du chiffre d'affaires. « Les 20 ans d'inflation »

❖ **L'ascension : depuis 1995**

L'objectif essentiel des entreprises : préserver la marge et sécuriser. Cela nécessite d'acquérir des compétences en un temps record en ayant recours le plus souvent à des fournisseurs d'étendent, les liens deviennent de plus en plus éloignés, voire même se « vitalisent » soutenus par les systèmes d'information. Ce faisant, la maîtrise des risques achats devient essentielle pour sécuriser l'ensemble de l'entreprise

Selon Philippe petit, on peut élaborer le tableau au-dessous (Soixante ans d'évolution- trois périodes) :

Tableau n°01 : L'évolution de la fonction achat :

Périodes	Types d'économie	Orientations des entreprises
<p>1945-1974 « Les 30 ans Glorieuse »</p>	<p>• Economie de production : CR + M = PV % Achats : 20% du CA</p>	<p>CA</p>
<p>1974- 1995 « Les 20 ans d'inflation »</p>	<p>• Economie de marché : PV- M = CR % Achat : % CA</p>	<p>Coût</p>
<p>1995- « La Mondialisation »</p>	<p>•Globalisation : M= PV - CR % Achat : 50% du CA</p>	<p>Marge</p>

Source⁴ : Philippe (petit) : « Toute la fonction achats », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012, p07

⁴ Ibid., p.07.

On peut également résumer les grandes étapes de l'évolution de la fonction achats par le tableau ci-dessous :

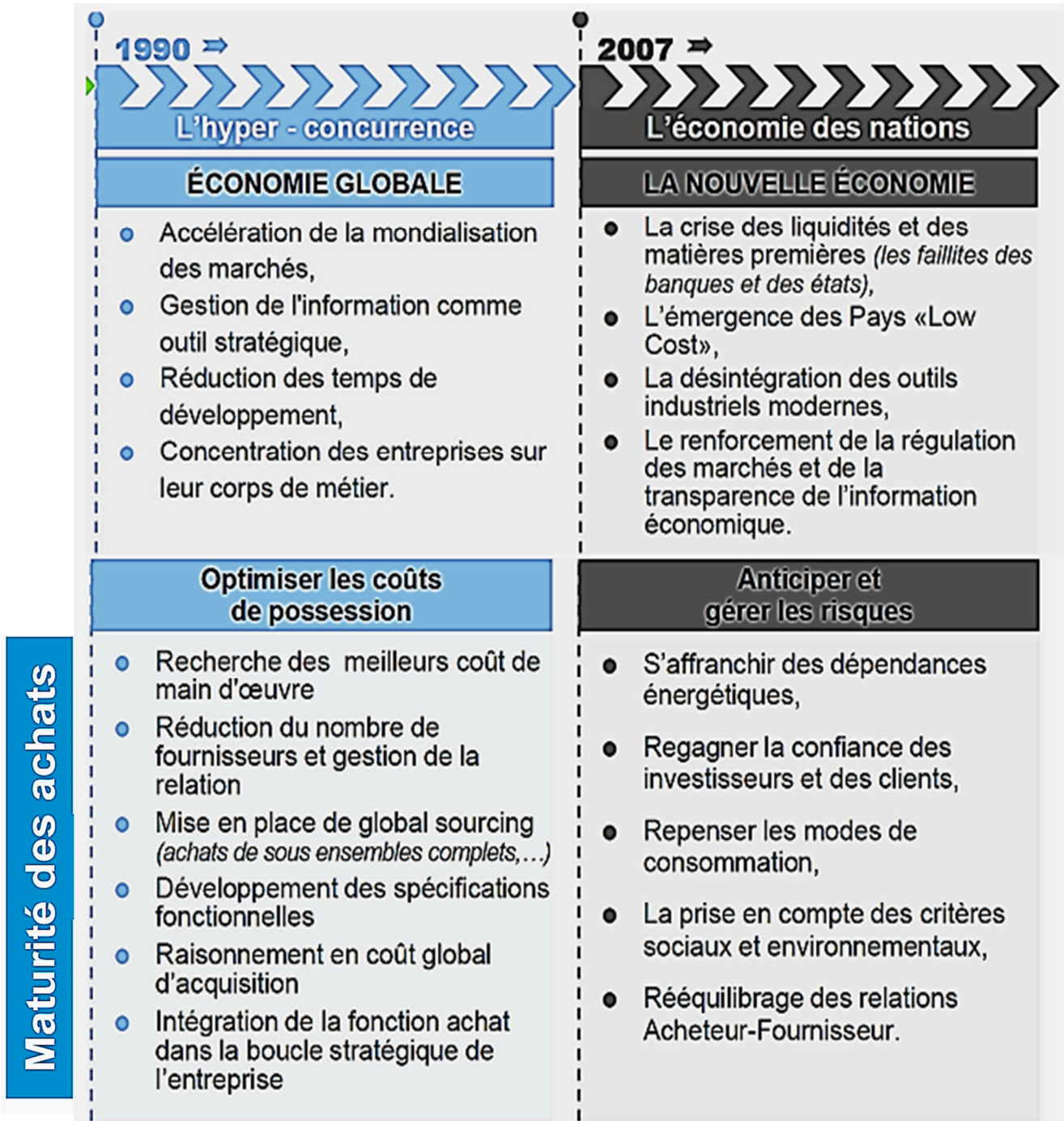
Tableau n°02 : Les grandes étapes de l'évolution de la fonction achat :



Source⁵ : Guy, (Elien) : « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 08.

⁵ GUY, (E) : « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 08.

(Suite du tableau des grandes étapes de l'évolution de la fonction achats)

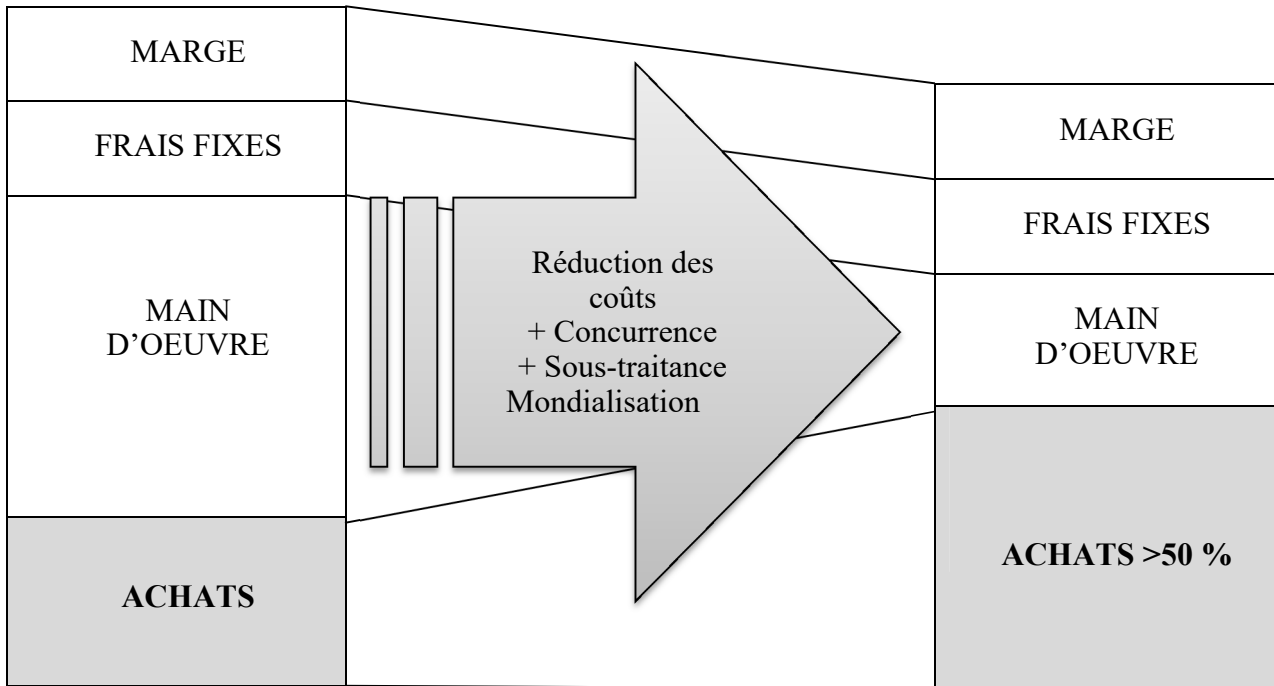


Source ⁶: Guy Elien, « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 08.

⁶ Ibid., p.23.

Dans les années soixante, la main d'œuvre était importante (50 % du prix de vente), face à la concurrence, et aux exigences de diminution de prix, il était nécessaire diminuer ses prix de revient, la main d'œuvre est en premier lieu concernée : elle va passer de 50 % à environ 30 %. De ce fait la proportion des coûts externes, les achats, passe à 50%. On peut schématiser cela par la figure ci-dessous :

Schéma 01 : l'évolution de la fonction achats dans l'entreprise.



Source : <http://fr.slideshare.net/abid67/management-et-techniques-des-achats-etsourcing-4681228>.

Le changement d'économie été accompagnée d'une modification profonde dans la gouvernance des entreprises, les financiers ont pris le pouvoir dans les années quatre-vingt-dix. L'entreprise n'a désormais qu'un seul objectif, faire du profit. Pour y parvenir, il est nécessaire que le client reconnaisse à l'entreprise son cœur de métier, son savoir-faire.

La réalisation du savoir-faire tourne l'entreprise à se focaliser à des fonctions spécifiques dans l'entreprise, qui sont complétées de par d'autres fonctions dites d'appui, de soutien. Dès lors, ces fonctions d'appui sont considérées externalisables.

On assistera entre les années quatre-vingt-dix et deux mille à l'externalisation de bon nombre de fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire un déplacement de coûts internes vers des coûts externes : on achète dorénavant de plus en plus de prestations, c'est ainsi que la proportion des achats industriels va passer de 50 % à 70 %.

1-2 Définition :

Tout d'abord, nous essayons de citer quelques définitions de la fonction achat :

Bartane⁷ la définit en insistant sur le choix :

« Acheter c'est choisir des fournisseurs, choisir des produits, tout en fonction de nombreux critères ».

Pour Bruel et Ménage⁸ :

« La fonction Achats est responsable de l'acquisition des produits, bien et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend ».

Acheter pour acheter, c'est dépenser de l'argent. Acheter pour vendre, c'est gérer un levier de rentabilité, c'est créer de la valeur ajoutée.

La fonction achat, trop longtemps négligée car considérée comme une fonction dépensière, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre, ressources indiscutables.

Ne plus considérer l'achat comme un centre de frais mais le traiter comme un centre de profit, ne pas se contenter de satisfaire les besoins de l'entreprise, mais chercher à tirer parti de tout ce que propose le marché.

Pour Laurent⁹ l'achat est :

« La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant :

- *Les quantités qui lui sont demandées ;*
- *La qualité qui lui est définie ;*
- *Les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant :*
 - *Le Prix d'Achat le plus bas*
 - *Le coût d'utilisation le plus rentable ».*

⁷ BARTANE (H) « *Pratique achats* », édition d'organisation, Paris, 1978, P .03

⁸ BRUEL (O) et MÉNAGE (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P .08

⁹ LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

Quant à Jardin¹⁰, l'achat est un service :

« *Le service Achat est un service ouvert à tous, prêt à rendre service à tout instant à sa nombreuse clientèle* »

Tandis que Marchal¹¹ l'a donné la définition suivante :

« *Procurer à l'entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la quantité, la qualité requis au moindre coût* ».

On constate, d'après ces définitions, un point très essentiel, la fonction achat est au service des autres fonctions de l'entreprise, de ce fait, l'acheteur agit en tant que prestataire de service dont l'objectif de satisfaire un client interne selon plusieurs critères : le coût d'une part, délai-quantité-qualité (DQQ) d'une autre part.

En termes de coût, la mission principale est de le baisser, pour la partie DQQ, l'acheteur doit faire en sorte que le client interne ait le maximum de satisfaction.

1-3 Missions, Enjeux et Importance de la fonction Achats

1-3-1 Mission de la fonction achats

Sa mission consiste à :

- Procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche ; tout en respectant : les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, et les délais qui lui sont fixés. Et ce, en obtenant : le prix d'achat le plus réduit, et le coût d'utilisation le plus rentable.
- Connaître les produits ;
- Connaître les marchés et les sources de l'approvisionnement pour toutes les catégories des produits à acheter ;
- Construire le panel des fournisseurs et négociation des marchés et rédaction des accords
- Participation à l'élaboration de la politique faire ou faire-faire ;
- Programmer et passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;

¹⁰ JARDIN (J) « *Techniques de l'achat industriel* », édition Hommes et techniques, 1980, P. 12

¹¹ MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007, P .24

- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.
- Élaboration d'une politique d'achat ;
- Élaboration du budget achats ;

On peut regrouper la mission de la fonction achats dans deux grandes lignes¹² :

➤ Contribuer à l'amélioration des résultats de l'entreprise, à travers :

- La compréhension et globalisation des besoins.
- L'harmonisation des processus internes (gérer les temps de procès).
- La mise en œuvre des techniques appropriées (maîtriser l'information).
- La réduction des coûts globaux directs et indirects (qualité, risques).

↳ Un des premiers contributeurs à la stabilité de la marge.

➤ Sécuriser les relations amont de l'entreprise, à travers :

- Le référencement et les évaluations périodiques des fournisseurs.
- La négociation d'accords commerciaux (contrats cadres).
- La mise en œuvre des techniques appropriées (co-design, co-conception, innovations).
- Le suivi des relations opérationnelles et financières.

↳ Garantir la stabilité des relations fournisseurs.

1-3-2 Enjeux de la fonction achats

Les principaux enjeux de l'achat¹³ :

Pour un responsable d'achats, il existe quatre types d'enjeux principaux :

- Le profit : c'est l'enjeu le plus facile à évaluer il dépend largement de l'aptitude de l'acheteur à mettre les sources d'approvisionnement en concurrence réelle.
- La qualité du produit à acheter : qui est définie dans le cahier des charges.

¹²GUY, (E) : Op.cit., p.18.

¹³ ACHOUR, (A) : *Essai d'analyse du processus d'achat de la matière première*, mémoire de master en distribution et SCM, Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2017, P.18.

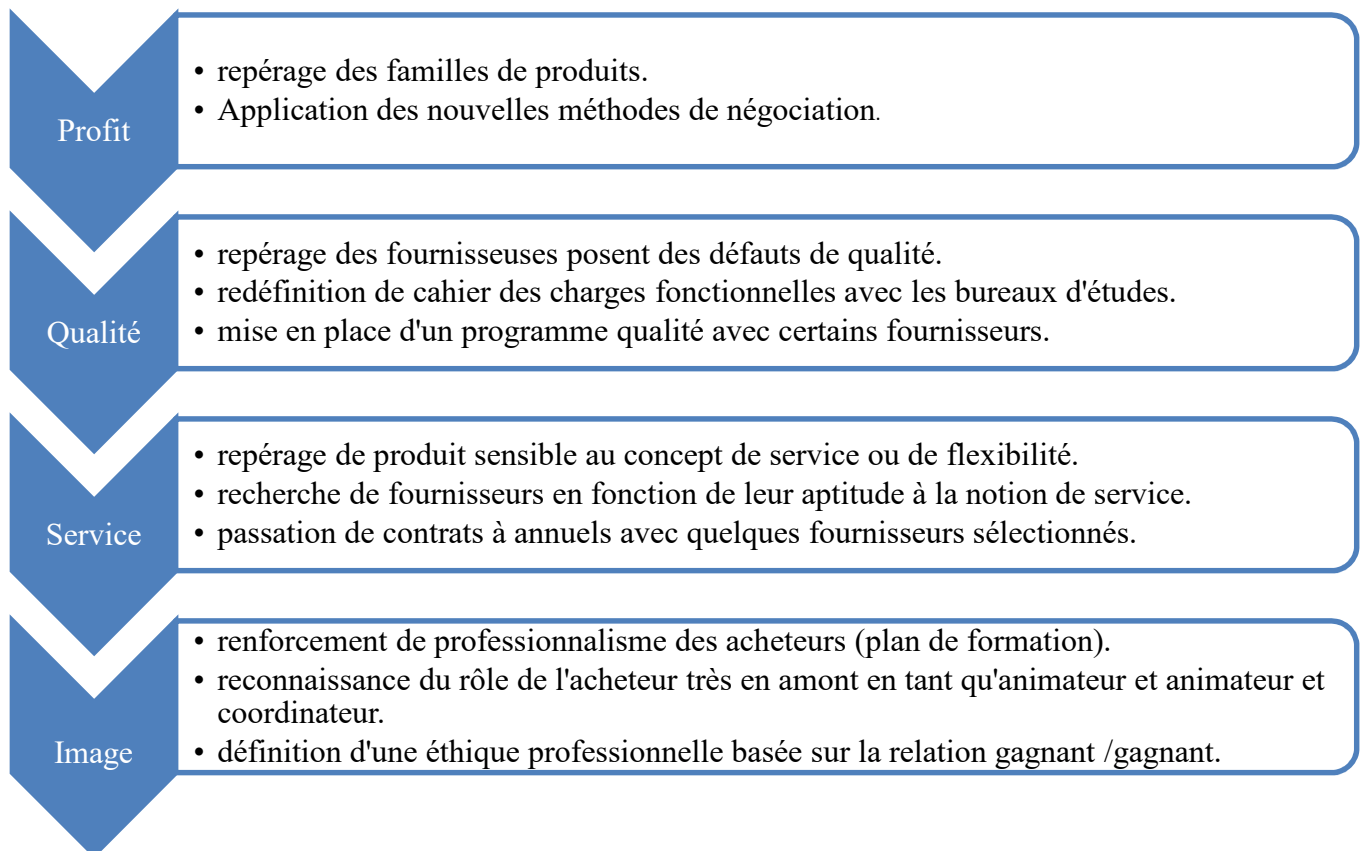
- Le service que peut rendre le fournisseur, qu'il soit demandé par l'acheteur (tenue des délais, après-vente...) ou reposé par le vendeur.
- L'image de l'entreprise, que le vendeur perçoit à travers ses contacts professionnels avec l'acheteur. C'est l'enjeu le plus difficile à évaluer dans l'immédiat, mais le plus important à long terme.

Pour chacun de ces enjeux, vous déterminez un ensemble d'actions qui vous conduiront au résultat recherché au sein d'une entreprise, afin de retirer les bénéfices suivants :

- Dégager plus de profit,
- Améliorer sa quantité,
- Augmenter sa souplesse de fonctionnement,
- Assurer une image forte sur le marché.

L'acheteur pourra mettre en place des actions indiquées sur le schéma suivant :

Schéma 02 : Les quatre enjeux principaux de l'achat



Source : Rogger (P) et Pierre (H)¹⁴

¹⁴ Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999, p24.

1-3-3 Rôle et importance de la fonction achats

Les achats ont acquis une nouvelle influence au sein des entreprises grâce notamment à leur impact sur le résultat d'exploitation de l'entreprise. D'abord ils ont acquis une dimension stratégique dont l'objectif est de distinguer sur quel marché fournisseur l'acheteur va travailler et une dimension opérationnelle qui analyse sur son marché fournisseur homogène, les composantes prix, marché, produits, communication.

Cette analyse doit permettre à l'acheteur de mener à bien sa démarche administrative, technique et négociatrice pour choisir les meilleures sources d'approvisionnement. Mais qu'est ce qui, matériellement justifie le rôle prépondérant des achats au sein des entreprises ? À cette question nous répondons : l'impact sur le résultat.

■ **Impact sur le résultat :**

On constate en effet que face au contexte économique actuel à savoir une compétitivité accrue des entreprises, l'exacerbation de la concurrence, une forte exigence de qualité des consommateurs, les entreprises sont confrontées à la fois à un problème de productivité, mais aussi et c'est le plus important à celui de la régulation de leurs coûts de production pour maintenir une certaine marge bénéficiaire.

Cependant, il apparaît qu'à partir d'un certain seuil, elles ne peuvent plus réduire leurs coûts sans courir le risque de perdre de l'argent et de briser ainsi leur équilibre.

Des lors, les achats apparaissent alors comme un gisement de réduction des coûts très importants et bénéfique pour les entreprises. Les statistiques montrent clairement que l'argent investi dans les achats industriels par les entreprises est supérieur à celui occasionné par la consommation privée.

Par ailleurs et pour accroître l'importance des achats, des études récentes montrent que 68% du chiffre d'affaires d'une entreprise est consacré aux achats et que gagner 1% sur les achats équivaut souvent en terme de marge à faire 10% de son chiffre d'affaires. Ce qui est une parfaite illustration de l'importance qui revêtent les achats au sein des entreprises. Le secret de la réussite est avant tout dans la puissance de la capacité à négocier les achats.

1-4 Risques liés aux Achats

Cette notion de risque qui est associée au marchés amont, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité, est devenue plus importante, principalement après la crise de 2008 qui a mis à mal certain nombre de fournisseurs, et qui a conduit même à la disparition de quelques-uns, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte.

1-4-1 Identification des risques¹⁵

Selon une approche traditionnelle, le risque est la probabilité qu'un événement (contrainte) se produise et qu'il affecte la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'évaluation du risque correspond donc à la mesure de l'exposition à une perte donnée pour un degré d'incertitude donné.

La réalisation d'une cartographie des risques permet de :

- Identifier l'ensemble des risques majeurs selon leurs impacts et leurs occurrences sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- Mesurer l'importance de ces risques afin de définir de possible plan d'actions afin de les réduire ou de les contrôler.
- Elaborer graphiquement une représentation des risques en fonction de leur impact pour l'entreprise.
- Donner l'impulsion à un processus de gestion des risques organisé à s'améliorer tout en améliorant les procédures.
- Améliorer la communication autour dans un souci de clarté auprès des actionnaires et des autorités financières.

1-4-2 Typologie des risques

L'approche des risques est un sujet dont l'importance a considérablement crû dans le domaine des achats au cours de ces dernières années, qu'il s'agisse de la volatilité des prix de marché, des risques juridiques dus au renforcement d'un certain nombre de législations, ou encore des risques liés aux événement climatiques et géopolitiques dont l'impact ne fait s'accroître dans une économie mondiale de plus en plus globalisée.

Le tableau suivant synthétise les différentes classes de risques propres aux achats.

¹⁵ GUY (E), Opcit.p.53.

Tableau n°03 : Typologie des risques propres aux achats

Classes de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	Possible volatilité des prix de marché
	Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies/Mécanismes de pénuries possibles
Risques financiers	Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires)
	Conditions de règlement défavorables
Risques géostratégiques	Facteurs caractérisant les pays en cas de <i>sourcing</i> global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales
Risques naturels et climatiques	Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents climatiques
	Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement « sourçables »
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement
	Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels <i>versus oligopoles, ...</i>)
	Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)
	Situations éventuelles de dépendance techniques
Risques fournisseurs opérationnels	Maîtrise de délais de livraison et des services associés
	Maîtrise de la qualité livrée (conformité)
	Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible
	Droits de l'auteur/Droits à l'image
	Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs)
	Délit de marchandage/Travail dissimulé/Travail aidé ou handicapé
	Contrôle de destination finale
Risques RSE (responsabilité sociétale et environnementale)	Produits et matières interdites (REACH, RoHs)
	Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève)
	Responsabilité éthique et sociétale (respect des engagements, transparence)
	Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales)
	Responsabilité globale sur les pratiques <i>supply chain</i> en amont

Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 39.

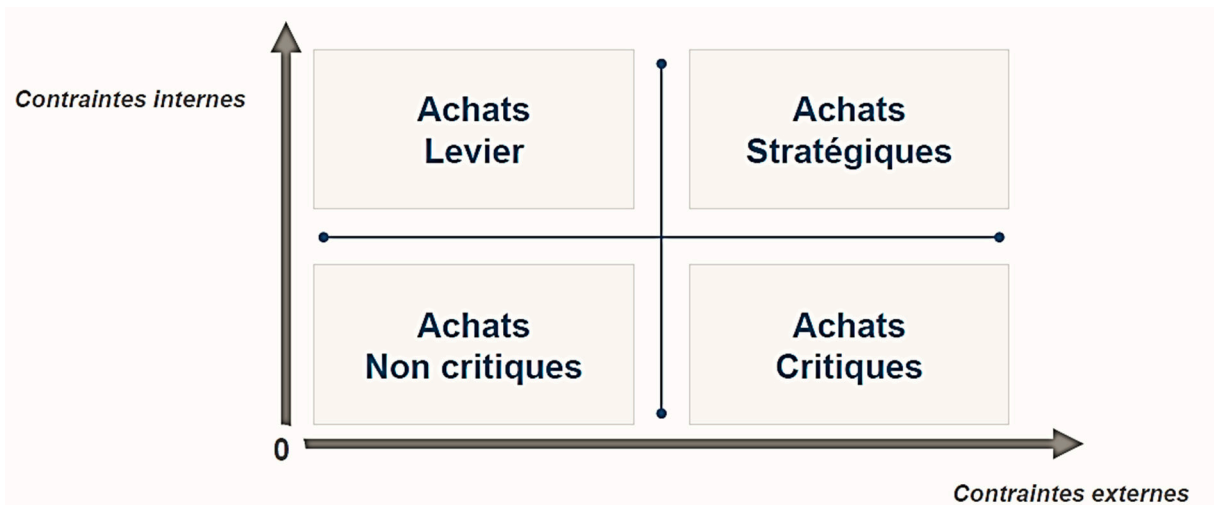
1-4-3 Evaluation des risques¹⁶

Evaluer les risques liés à l'activité achat permet de :

- ✓ Conforter les orientations engagées.
- ✓ Expliquer les résultats dégagés au regard des objectifs définis.
- ✓ Faire vivre les stratégies mises en place.

Deux paramètres caractérisent les contraintes d'achat :

1. Leur origine : interne ou externe.
2. Leur cause : commerciale ou technique.



L'analyse des contraintes :

Elle permet de définir le type de comportement à tenir pour aborder les négociations, en interne et en externe :

- Achats internes : besoin exprimé mal adapté à l'offre du marché.
 - révision cahier de charge.
- Achats externes : forte pression du marché.
 - remise en cause de la source.
- Achats difficiles : prospection de solutions adaptées aux spécificités des besoins exprimés.
- Achats simples : recherche de l'équilibre offre/demande.

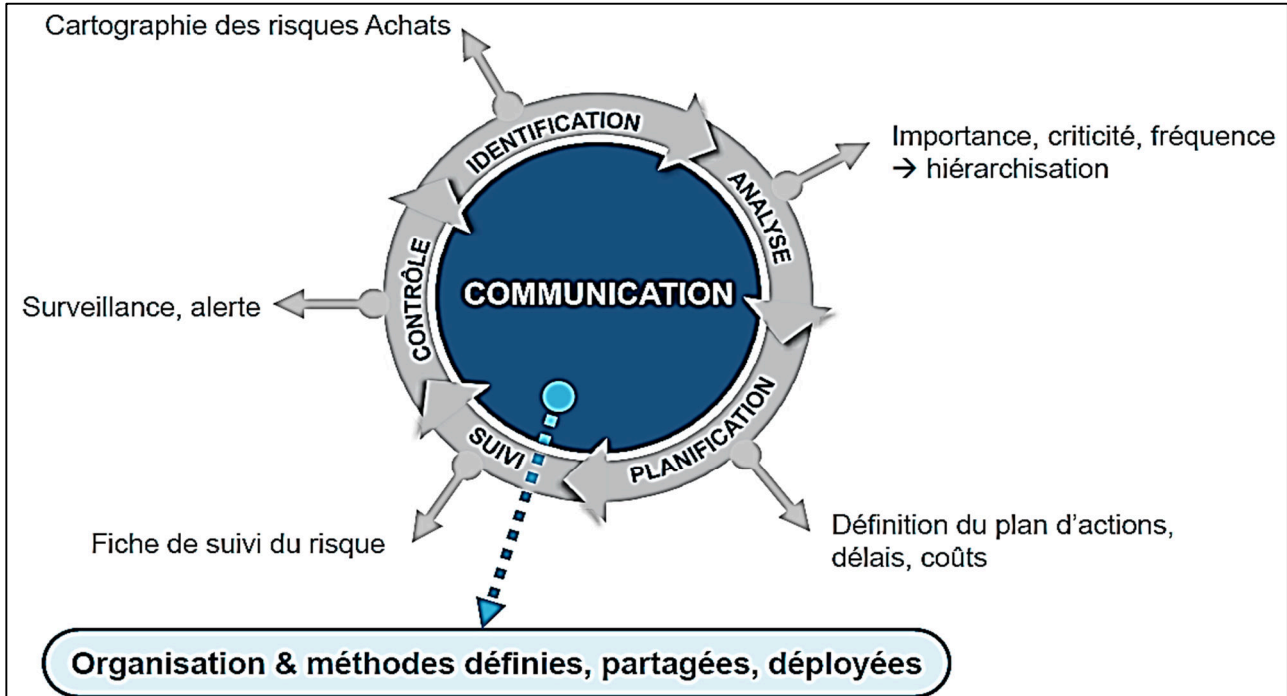
↳ L'identification se fera par segments d'achats cohérents correspondants à des marchés fournisseurs homogènes.

¹⁶ GUY (E), Opcit.p.61.

1-4-4 Gestion des risques¹⁷

Dans le schéma ci-dessous, on trace le processus complet de la gestion des risques liés aux achats :

Schéma 03 : Le processus de gestion des risques



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 70.

Nous avons jugé utile de citer les grandes étapes à suivre pour faciliter la gestion des risques et cela à travers le schéma ci-dessous :

Schéma 04 : Les grandes étapes de la gestion des risques

- 1 **Maitriser le portefeuille achat fondé sur 3 axes lesquels sont le marché, les contraintes internes et les fournisseurs.** Cela suppose une bonne connaissance du marché et du segment à considérer.
- 2 **Établir une veille stratégique** afin de disposer à tout moment de la bonne information et de développer un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité par l'identification des meilleures pratiques opérationnelles.
- 3 **Utiliser la matrice des contraintes** pour quantifier chacune des contraintes suivant le segment considéré et en évaluer un taux de contrainte globale par typologie d'achat.
- 4 **Mettre en place les tableaux de bord et les outils de pilotage** pour reprendre l'ensemble des indicateurs majeurs à tenir sous surveillance.

Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 58.

¹⁷ GUY (E), Op.cit. p.58. p.70.

Pour bien gérer et maîtriser les risques, Guy Elien dans son livre *Stratégie & Achats* a résumé les grandes étapes à suivre (schéma 04).

1-5 Les différentes catégories d'achats et les compétences associées

La fonction achats est une fonction multiforme avec des structures et des processus très différents d'une société à une autre. Plus qu'un métier, elle constitue une collection de métiers qui se distinguent par certaines tâches, mais se rassemblent par une unité de but : satisfaire les attentes des clients internes, en vue, en bout de chaîne, de créer davantage de valeur pour le client, puis l'actionnaire.

La fonction achats « recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation¹⁸ ».

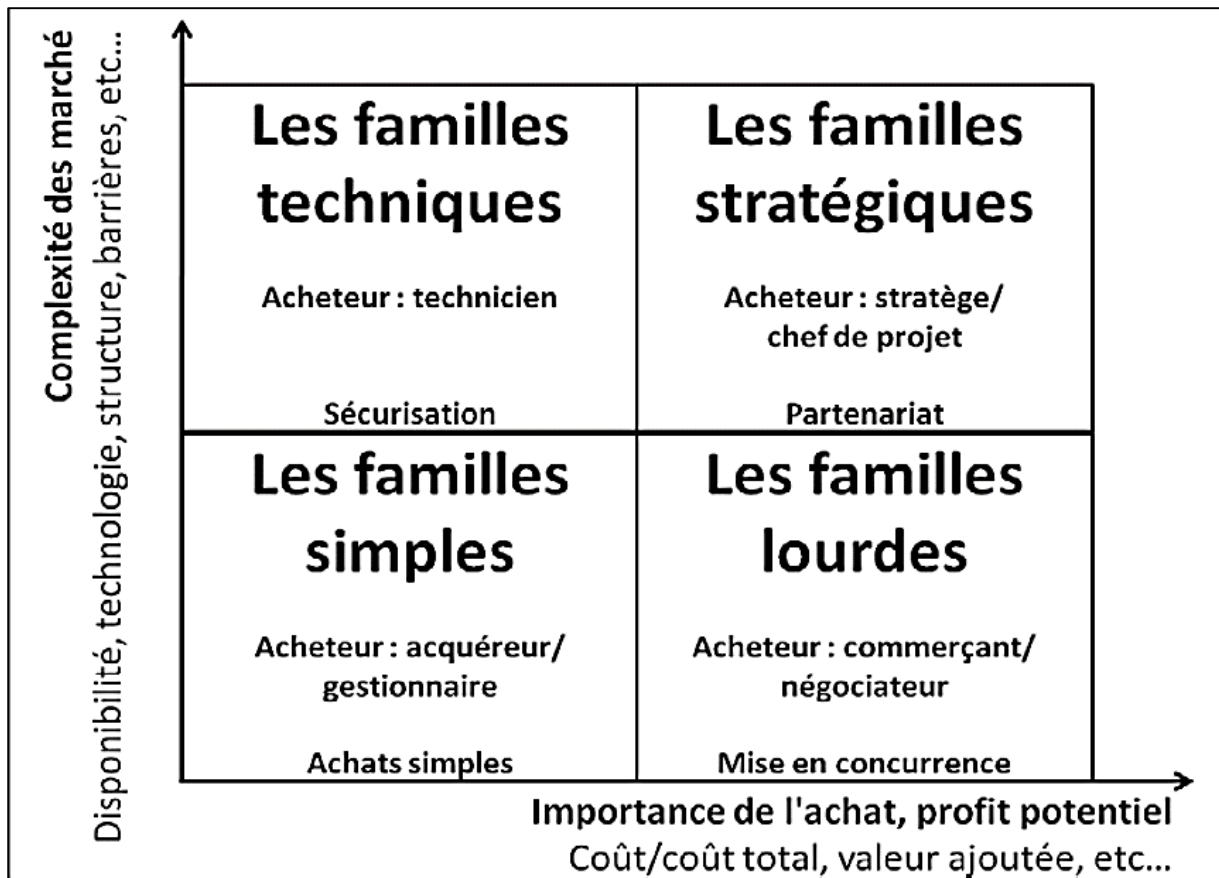
Pour cela, l'acheteur doit, non seulement connaître parfaitement les produits et les fournisseurs du marché dont il est responsable, mais également être très attentif aux acteurs et aux processus auxquels ils participent. Les acheteurs travaillent généralement sur des marchés ou sur des portefeuilles de produits spécifiques qui ne nécessitent pas les mêmes compétences.

En effet, certains achats hors production, comme les meubles, les fournitures ou les nuits d'hôtel, ne nécessitent pas une expertise technique élevée et ne permettent pas de négociation importante.

En revanche, certains marchés peuvent comporter une complexité technique ou logistique particulière et nécessiter des négociations difficiles. Différents profils d'acheteurs, avec des compétences spécifiques, sont recrutés en fonction des marchés qui leur seront affectés comme le montre le schéma ci-dessous.

¹⁸ Barreyre P.-Y. (1976) « *La fonction approvisionnement* », *Revue française de Gestion*, septembre- octobre, pp. 61-76.

Schéma 05 : La Matrice de Kraljic : les différentes familles d'achats



Source : La Matrice de Kraljic¹⁹ : les différentes familles d'achats

1-5-1 Compétence d'un bon acheteur

1-5-1-1 Compétences de base de l'acheteur²⁰:

- Connaissance des outils de gestion des achats et des stocks : analyse ABC, tableaux de bord de mesure de la performance achats, audit des fournisseurs...²
- Connaissance sur le fonctionnement des achats : structures, procédures, documents.
- La maîtrise des coûts : structure des coûts, coûts complets, vision à moyen et long termes.
- Capacité à gérer les contrats : rédaction, suivi, aspects juridiques.
- Connaissance des outils informatiques : progiciels de gestion, bases de données, places de marché électroniques...

¹⁹ Kraljic, (P). (1983) "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 5, p. 109-117.

²⁰ Ibid. p.109-117.

1-5-1-2 Compétences de négociation

- Compétences en communication : établir une relation durable de confiance, voire de partenariat.
- Capacité à s'adapter à son interlocuteur : culture, langage, niveau hiérarchique.
- Sens de l'argumentation commerciale : définir des priorités, faire des compromis, faire des propositions réalistes.
- Capacité à gérer un panel de fournisseurs : sélection, homologation, audit, renouvellement, coaching.
- Capacité à représenter et à défendre les intérêts de l'entreprise auprès des fournisseurs.
- Compétences linguistiques : capacité à communiquer avec des fournisseurs internationaux.

1-5-1-3 Expertises techniques

- Connaissances techniques du produit acheté : usage, fonctionnement, conception, réglages, entretien...
- Connaissances des composantes du marché fournisseurs.
- Aptitude à la résolution de problèmes techniques.
- Savoir-faire dans la gestion des risques technologiques et logistiques...

1-5-1-4 Compétences de « haut niveau »

- Compétences stratégiques : avoir une vision de la stratégie globale de l'entreprise pour aligner la stratégie achats.
- Gestion de projets complexes et sur une longue durée avec une multitude d'acteurs.
- Sens du travail d'équipe.
- Créativité et sens du risque.
- Réactivité et conduite du changement...

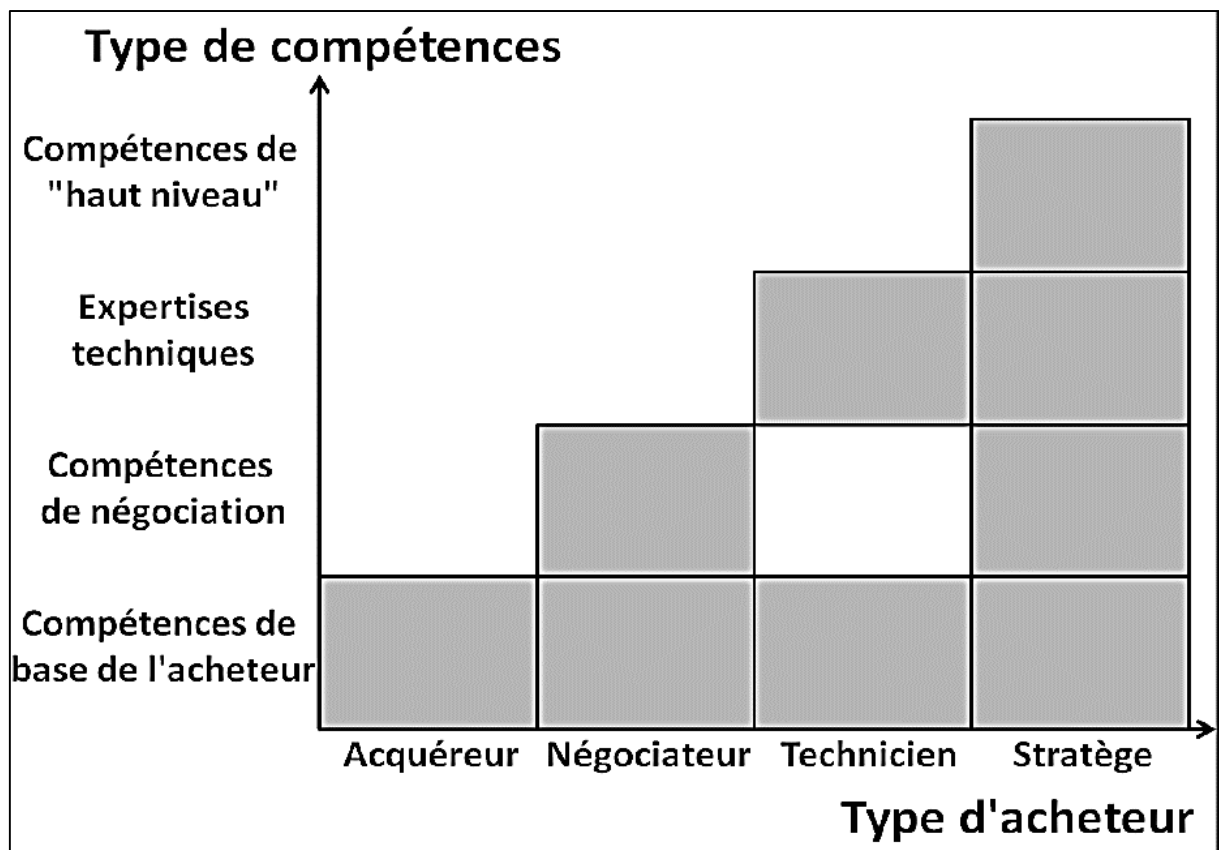
1-5-1-5 Compétences prospectives²¹

- Capacité à évoluer dans des environnements virtuels.

²¹ Allal-Chérif O., Poissonnier H., Maira S. (2010) « Prospective du Management de la Fonction Achats : vers l'Acheteur Collaboratif », *10es rencontres sur la Prospective des Métiers : quel management demain ?* 16 mars 2010, Essec, Paris, La Défense.

- Usage et optimisation des réseaux sociaux et des communautés de pratique : veille stratégique, *benchmarking*, gestion des connaissances, travail collaboratif, animation de réseau.
- Militant de la responsabilité globale : développement durable, commerce équitable, travail éthique.
- Capacité à intégrer les fournisseurs.
- Adaptable et multitâche : zapping naturel de projets ou de cultures, mobilité...
- Forte créativité et spontanéité : remise en cause des solutions en place et capacité d'innovation.
- Leadership très élevé, évolution potentielle vers la direction générale.

Schéma 06 : Les niveaux de compétences des acheteurs



Source²² : Kraljic, (P). (1983) "Purchasing must become supply management"

(Adapté de Kraljic par Bichon et Merminod)

Ce schéma associe chaque type d'acheteur aux compétences qu'il doit posséder, d'un acheteur acquéreur jusqu'à l'acheteur stratège.

²² Kraljic, (P).Opcit.p.109-117.

1-5-2 Les objectifs de la fonction achat²³

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis de l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients. Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction.

Pour cela le service achats s'est fixé des objectifs mesurables à partir d'un certain nombre d'indicateurs pour mettre en place sa stratégie :

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats, et sont, pour la plupart partagés plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistiques....)

- ✓ Diminuer les couts de revient de production /frais généraux de X% par an ;
- ✓ Assurer le respect des plannings projets, en fixant un objectif de Y% de respect des délais de livraison à ses fournisseurs ;
- ✓ Améliorer et assurer la qualité attendre (réduire les conformités ...) ;
- ✓ Rationner le panel fournisseurs en diminuant le nombre d'entre eux ;

Ces indicateurs sont le fil conducteur du service achats, et sont, pour la plupart partagés plusieurs services (qualité, bureau d'études, projets, logistiques....)

1-6 les achats et la Supply Chain

Le Supply Chain Management est aussi appelé Global Supply Chain Management ou encore Global Supply Network Management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

²³ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 28.

C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise *étendue*. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval.

Cela consiste à considérer l'ensemble des processus comme un modèle intégré. Sans cette intégration les maillons de l'approvisionnement, de la fabrication, de la livraison et descentes sont planifiés séparément en suivant les priorités de chacune de ces fonctions qui peuvent être incompatibles entre elles. Une fois l'intégration réalisée en interne, celle-ci peut être étendue aux fournisseurs et aux clients.

Il faut changer donc notre approche de la supply chain : agir et penser en terme de processus et non pas en terme d'organisation : processus d'approvisionnement (saisie des commandes, production et distribution), processus de planification (capacité de production et prévision des ventes), processus d'infrastructure : sélection des fournisseurs et maintenance du catalogue. Il s'agit de structurer les processus autour des besoins des clients alors qu'ils étaient structurés autour du produit.

Ils s'agit donc d'abattre les barrières organisationnelles pour travailler en transversalité, les chaînes logistiques doivent être transformés pour devenir globales, rentables et agiles, il est souhaitable de rechercher une optimisation globale des coûts sur l'ensemble de la chaîne. « *La somme des optimisations partielles ne fait pas une optimisation globale* »²⁴. Il faut créer des groupes de travail transversaux.

Le supply chain management est une démarche transverse qui consiste essentiellement à faire travailler ensemble les acheteurs et les vendeurs.

On comprend bien que le véritable initiateur de la supply chain est l'acheteur, c'est lui qui a la compréhension la plus large du processus commercial puisque l'ensemble de la chaîne logistique est maintenant tourné vers la satisfaction de son besoin, qui est décliné du besoin du consommateur final.

²⁴ Ibid., P 40.

Cette réflexion sur l'optimisation de la supply chain excite l'entreprise à adopter une logique de partenariat à long terme avec ses fournisseurs, en effet, l'optimisation de la chaîne logistique se réalise par les biais suivants²⁵ :

- Optimisation des assortiments, des promotions et de l'implantation des nouveaux produits (time to market, taux et vitesse d'implantation).

- Optimisation des approvisionnements : fiabilité des livraisons de commande, production synchronisée, cross-docking et automatisation des commandes avec des services dédiés chez le fournisseur.

- Optimisation des échanges d'information : codification EDI et dématérialisation des documents comptables et commerciaux.

En réalité la notion de *Supply chain*, comme déjà expliqué, repose sur les relations entre partenaires de la chaîne logistique. Il est dès lors indispensable de bien choisir ses partenaires. De ce fait, il semble peu probable de mettre en place une démarche de transmission d'information en EDI avec un partenaire non fiable, avec lequel les relations ne peuvent exister qu'à court terme. Est-il envisageable de travailler en Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) avec une société peu connue, douteuse ? Ces relations reposent sur la **confiance, le respect mutuel, le partage** notamment de l'information. Le choix du partenaire est essentiel dans la réussite de toute collaboration durable.

²⁵ Ibid., p.38.

Section 2 : La fonction achats dans l'entreprise

Dans cette section, nous commençons par éclairer la différence entre Achats et Approvisionnements, deux vocables souvent confondus, nous traitons aussi les choix en matière de politiques d'achats, ainsi que les choix de structures et d'organisations, la problématique du management des ressources de cette fonction et enfin, sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

2-1 Entre Achats et Approvisionnements

Pendant très longtemps on a confondu les achats et les approvisionnements, cela vient du fait que cette fonction dite « achats », se préoccupait des dépenses extérieures à l'entreprise et dont l'impact financier était faible. Souvent encore, les deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. En fait, ils ne recouvrent du tout la même notion.

Une mission doit en générale être assortie d'objectifs opérationnels clairs.

Ainsi, selon les enjeux que nous avons abordés précédemment, les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions possibles aux plans économiques (prix/coût), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en termes de sécurité des actes d'achat.

On parle principalement de fonction Approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de distribution. Cela concerne *l'exécution opérationnelle de l'achat*, la fonction Approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la *Supply Chain*²⁶.

Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont.

Ainsi définie, cette fonction correspond donc l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est **complémentaire** directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat.

²⁶ BRUEL (O) et MENAGE (P), OPCIT, P .08

Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de pièces pour la maintenance des bâtiments, etc.

2-1-1 Distinction entre achats et approvisionnements²⁷

Durant un nombre incalculable d'années, tout le monde a fait un amalgame entre la fonction approvisionnements et la fonction achats.

Malheureusement dans des petites structures la distinction n'est pas encore bien établie. Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnements. Néanmoins, les dirigeants des petites structures, n'ont souvent pas un budget conséquent, et emploient une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnements, ce qui peut créer une certaine confusion dans l'esprit des autres employés. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions.

- Les achats sont en charge de :
 - Répondre à un besoin exprimé ;
 - Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
 - Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes.

Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales.

²⁷ OUSSOU, (J. M) « *les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise* », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

- Les approvisionnements sont quant à eux en charge de :
- Calculer la quantité à commander et d'établir la date à laquelle cette quantité doit être livrée,
 - La passation des commandes,
 - Suivi de livraison,
 - La gestion des stocks.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

2-1-2 Liens entre Achats et Approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent²⁸ :

- ❖ La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d' « acheteurs/approvisionneurs ».
- ❖ La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats.

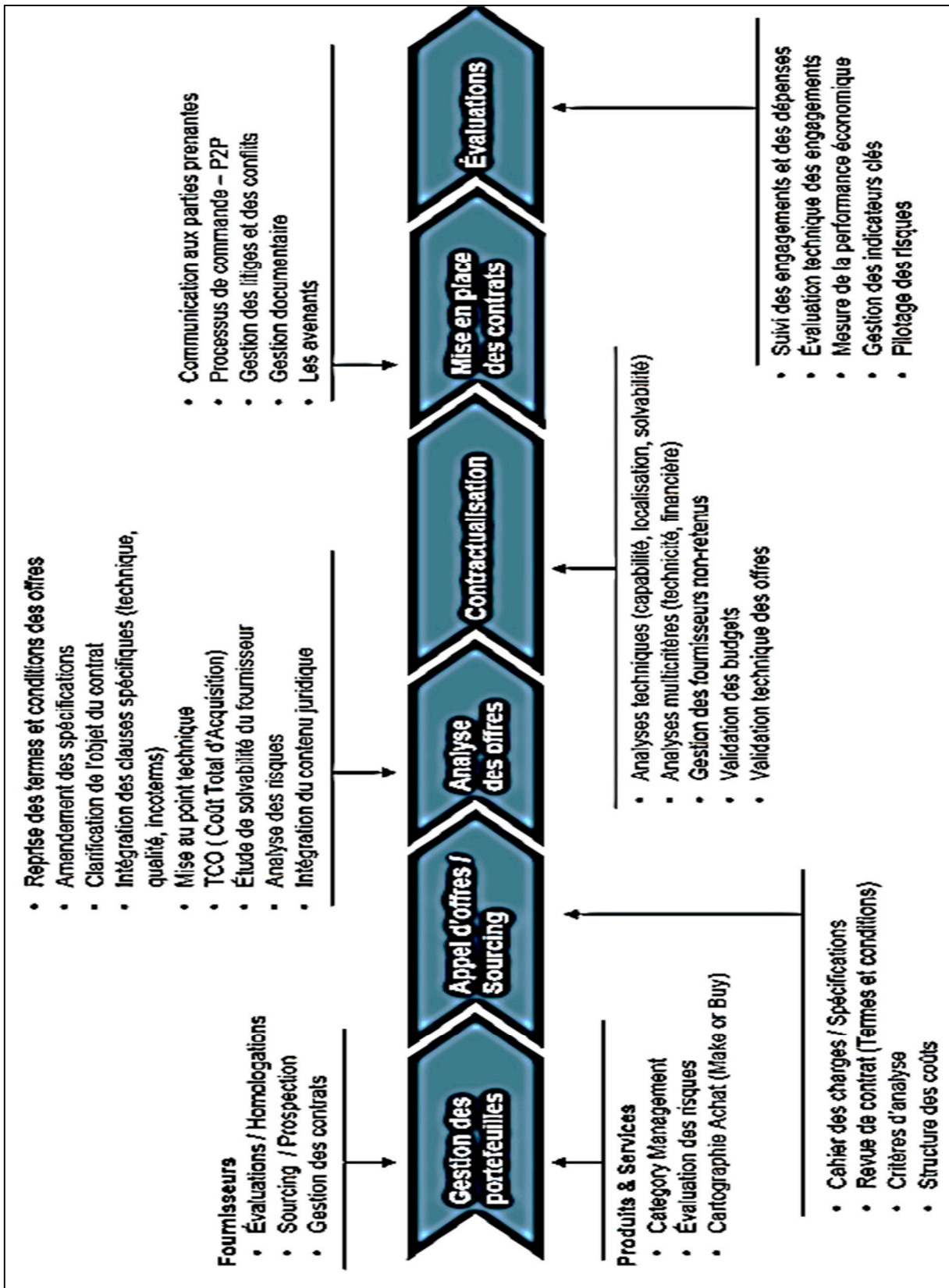
Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionnements peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d' « achats/approvisionnements ».

²⁸ BRUEL (O) et MENAGE (P), OPCIT, P .09.

2-1-3 Le processus achats et processus approvisionnements

2-1-3-1 Le processus Achat

Schéma 07 : Le processus Achat



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 26.

Selon Guy Elien on peut résumer le processus achats dans six étapes : (selon le schéma 07)

1. La gestion des portefeuilles :
 - Fournisseurs par les évaluations et les homologations, le sourcing et la gestion des contrats.
 - Produits et services
2. Les appels d'offre et le sourcing :
 - En étudiant les cahiers de charges ; les contrats, les critères d'analyse et la structure des couts.
3. L'analyse des offres :
 - En se focalisant sur l'étude de solvabilité des fournisseurs, l'estimation du cout total d'acquisition, l'analyse des risques et l'intégration des contenus juridiques.
4. La contractualisation :
 - Analyse technique (capabilité, localisation et solvabilité).
 - Validation des budgets.
5. La mise en place des contrats :
 - Communication aux parties prenantes.
 - Gestion des litiges et des conflits.
6. Evaluation :
 - Suivi des dépenses.
 - Mesure de la performance économique.

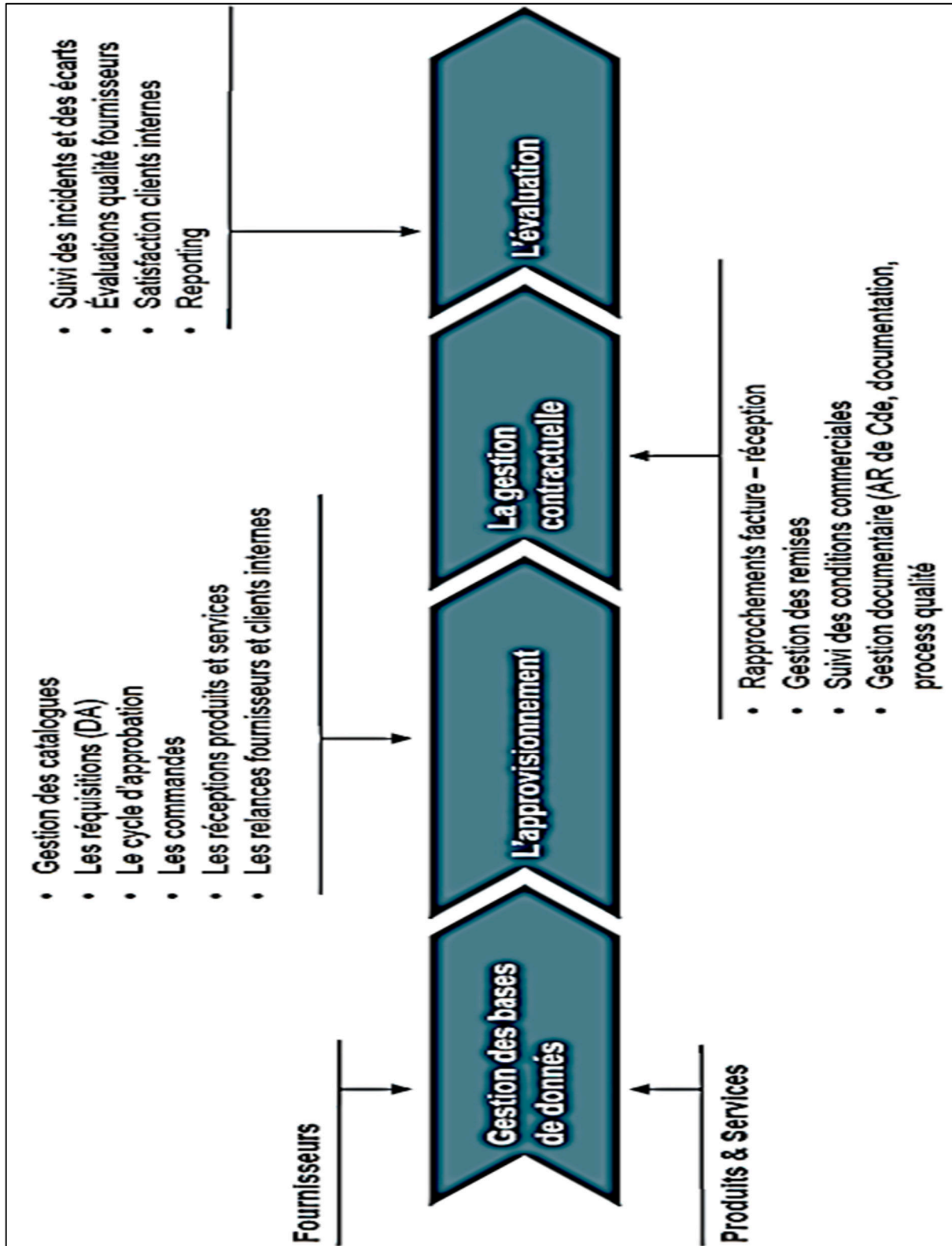
2-1-3-2 Le processus Approvisionnement

Quant au processus d'approvisionnement Guy Elien l'a résumé en quatre étapes : (Schéma 08) :

1. Gestion des bases de données :
 - Fournisseurs.
 - Produits et services.
2. L'approvisionnement :
 - Gestion des catalogues et des commandes.
 - Réception des produits.
 - Les relances fournisseurs et clients internes.
3. Gestion contractuelle :
 - Rapprochement facture-réception.
 - Gestion des remises et des conditions commerciales.

4. L'évaluation : elle concerne l'évaluation qualité fournisseurs qui peut se traduire par la satisfaction des clients internes. Cette évaluation est souvent archivée en reportings.

Schéma 08 : Le processus Approvisionnement



Source : GUY (Elien), « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 27.

2-2 Organisation de la fonction achat

L'organisation et la place de la fonction achat au niveau de l'entreprise ont un impact primordial sur l'efficacité même de la fonction.

Selon PERSON.H D²⁹, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats, ainsi elles influencent les relations de la fonction achat avec les autres fonctions de l'entreprise.

« Il doit être souligné d'entrée de jeu qu'une structure d'organisation généralement applicable n'existe pas. Les structures doivent être développées pour faire face aux exigences spécifiques de l'entreprise ».

Alors, chaque entreprise doit mettre en place sa propre organisation achats pour se réaliser il est essentiel de définir certain nombre d'étape en fonction des problèmes à résoudre, ces étapes sont les suivantes :

- La définition d'une politique d'achat ;
- la gestion de la relation client/ fournisseur ;
- La recherche des dysfonctionnements ;
- La définition de l'organigramme.

Ce point fait référence à l'étendue des responsabilités confiées à l'entité remplissant la fonction Achats dans l'entreprise et à son rattachement dans l'organigramme de l'entreprise.

Bruel et Ménage décrivent quelques modèles d'organisation de la fonction³⁰ :

1. Service Achats/Approvisionnements : le modèle « historique »

Dans ce premier type d'organisation, le moins évolué, le service est bien dénommé « service Achats », mais sa fonction est surtout administrative et ses tâches sont en fait de l'approvisionnement, plutôt orienté vers l'exécution.

L'acheteur reçoit le plus souvent des demandes d'achats, ou des besoins résultants d'une application automatisée. Il n'a pas le pouvoir de validation ni de remise en cause de ces demandes d'achats ou de cahier de charges. Son rôle consiste juste à les transformer en commandes fermes, en essayant de satisfaire les besoins au prix d'achat le plus bas. Pour ce faire, il dispose un fichier de fournisseurs potentiels, parmi lesquels il choisit le moins cher du moment.

²⁹ PERSON. (H), « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI », édition Maxima, 2000.

³⁰ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 252.

On peut dire ainsi que l'acheteur, dans cette approche, n'agit que sur le court terme, leur métier est organisé par des *procédures*, aucune préoccupation de stratégie achats à long et moyen termes n'apparaît. Sur l'organigramme, les Achats n'ont pas le statut de fonction majeure.

2. Direction Achats « mature » : autonome

Dans ce deuxième modèle, le service Achats devient une direction, qui est responsable de la définition d'une politique et de sa mise en œuvre. De façon précise, ses responsabilités s'accroissent de la manière suivante :

- développement du sourcing et de la recherche des fournisseurs ;
- mise au point d'un système d'évaluation et de sélection des fournisseurs ;
- prise en charge du suivi des fournisseurs et du contrôle de leurs performances ;
- développement d'une attitude « proactive » vis-à-vis du marché des fournisseurs, grâce à une responsabilité croissante en termes de R&D sur les possibilités d'évolutions à moyen terme (étape intégrant la constitution et la gestion d'un panel de fournisseurs) ;
- participation à la conception des produits, et à la définition plus qualitative des besoins futurs de l'entreprise ;
- participation à la définition de la politique générale de l'entreprise.

Dans ce modèle, le plus souvent, la direction Achats devient hiérarchiquement l'égale des autres fonctions principales de l'entreprise et répond directement à la direction générale. Par ailleurs, les compétences que les acheteurs doivent posséder changent et se diversifient : rapidement, un seul acheteur n'est plus en mesure de les réunir toutes. Les spécialistes apparaissent (acheteurs amont, acheteurs projets, acheteurs négociateurs, responsables de marché, etc.).

A ce niveau, les approvisionnements ne sont pas (plus) gérés par les Achats, mais souvent rattachés à une fonction Logistique, ou des centres de distribution.

L'entreprise reste dans une organisation de type « verticale » par grandes fonctions où les Achats trouvent petit à petit leur place reconnue.

3. Direction Achats intégrée à la direction *supply chain*

Ce modèle n'a de sens qu'avec l'émergence d'une fonction *supply chain* rattaché à la direction générale. Dans ce cas, la priorité n'est plus donnée aux arbitrages fonctionnels « internes », mais le top management recherche une optimisation d'ensemble à tous les niveaux de la *supply chain*, avec une vision *transversale* des critères de performances (coûts totaux, qualité, délais, flexibilité, réactivité).

On confie, ainsi, la responsabilité globale du système opérationnel de l'entreprise de l'amont vers l'aval à une direction *supply chain*.

Concernant la position de la fonction Achats, deux approches existent, qui se traduisent par deux types possibles d'organigramme :

- Soit on considère que la fonction exerce une activité stratégique symétrique de celle du « marketing vente », de façon autonome, sans lien hiérarchique avec la supply chain.
- Soit on considère que les fournisseurs et partenaires de l'entreprise sont des acteurs et ressources externes de sa supply chain étendue, et dans ce cas, les Achats sont intégrés au sein de la direction supply chain, sous les responsabilités de son dirigeant.

De toute façon, dans ces deux types de structure, la notion de clients internes et d'obligation de résultats à leur profit reste identique à celle des modèles précédents.

2-3 La politique des achats

« La politique, c'est savoir ce qu'on veut, et en vouloir les moyens »³¹

La politique des achats est l'application au niveau des achats de la politique générale de l'entreprise. Elle définit un ensemble de règles et de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achat.

C'est à la direction générale d'établir et de formaliser une politique générale qu'il faudra ensuite décliner en une politique commerciale, une politique de fabrication, une politique d'achats, etc. Ceci permettra alors à chacun, quel que soit son domaine de compétence, de contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la définition et la formalisation d'une politique générale et de ses déclinaisons permettront d'orienter les actions de chacun et de les rendre cohérentes.

La définition d'une politique d'achats a de nombreux avantages. Elle permet tout d'abord de traduire la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de l'entreprise.

Elle aide également à mettre en place un cadre général à l'action d'une fonction essentielle puisqu'elle gère plus de la moitié du chiffre d'affaires. En outre, lorsque la société ne dispose pas d'un service achats mais des personnes chargées des achats, le politique achat permet d'indiquer à chacun les critères qui devront prévaloir dans la négociation et le choix des fournisseurs. Enfin, elle permet de fixer des objectifs à atteindre qui contribueront à la stimulation de l'acheteur et donc à l'amélioration de la performance de la fonction achats.

³¹ L.LAURENT, *Guide de l'acheteur industriel*, éditions DUNOD, 2e édition, Paris, 1995, Page 283.

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont :

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon la maîtrise des achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement, du coût de revient, de la réduction des coûts de fonctionnement du service
- Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de la typologie du marché (concentré ou atomisé) et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres).
- Les règles déontologiques nécessaires au bon déroulement de la mission des achats.
- Enfin, les règles de communication tant interne qu'externes. La politique des achats constitue un cadre pour l'action mais la même stratégie ne peut pas être appliquée à toutes les familles de produits achetés (le poids et les contraintes de chacune étant différents). Il est donc primordial de classer l'ensemble des achats par familles homogènes. Ce découpage pourra s'effectuer en faisant référence aux codes comptables du PCG et être ensuite affiné en fonction des spécificités techniques de chaque produit.

Il conviendra alors d'analyser ses différentes familles sous différents aspects.

2-3-1 Choix en matière de Politiques d'Achats

Comme l'expliquent Bruel et Ménage³², les différentes politiques de la direction Achats doivent être précisément définies selon les objectifs et les strictes orientations de la Direction Générale. En marketing classique, la mise en œuvre de la stratégie porte sur la définition et le déploiement opérationnel du *marketing mix*. Concernant les achats, la démarche est parfaitement similaire et systémique : les domaines d'actions qui constituent un plan d'actions achat sont l'équivalent d'un *purchasing mix*. Pour simplifier, considérons que ces domaines d'action peuvent s'organiser autour des principaux points suivants :

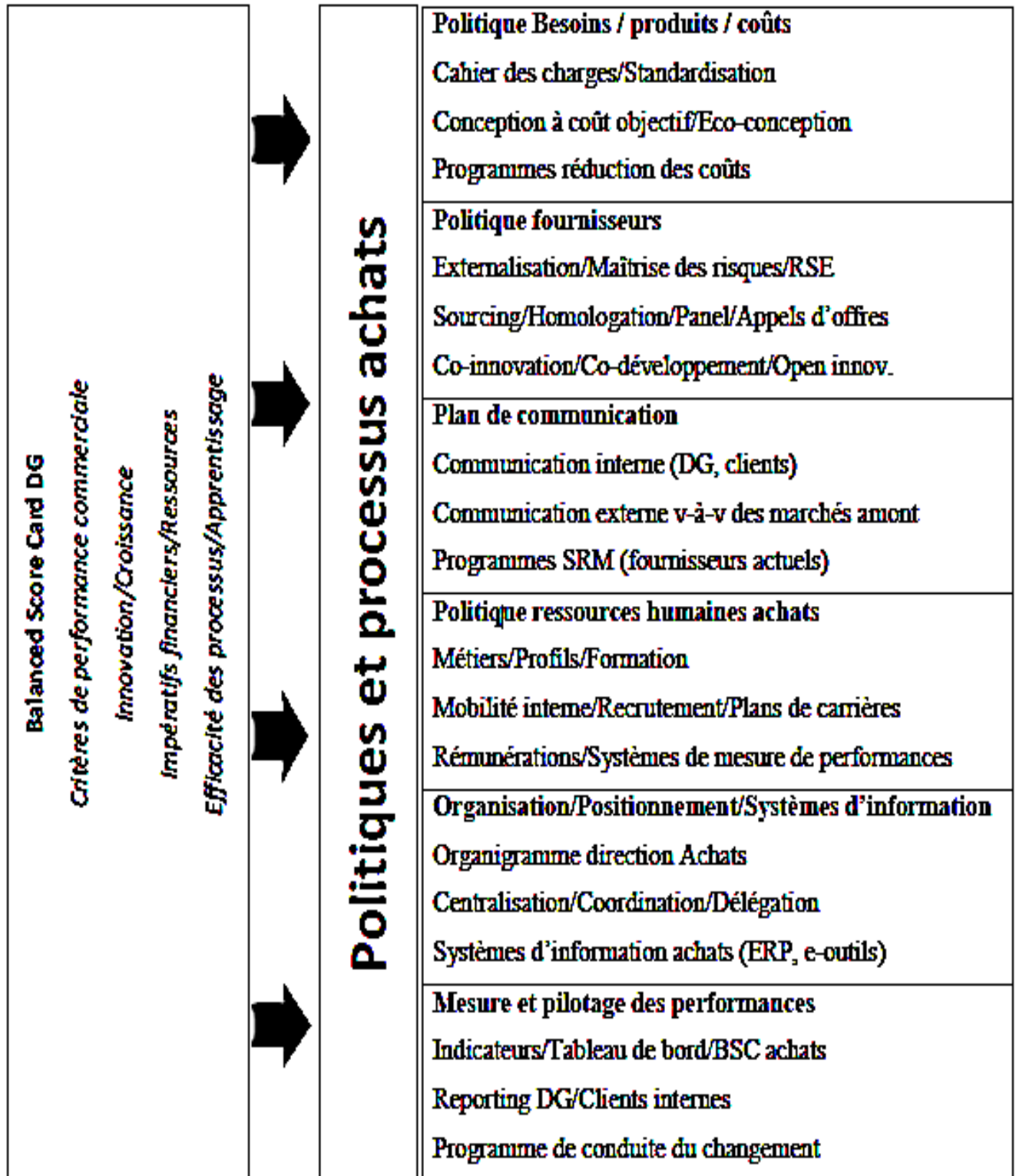
- La politique d'expression et de définition des besoins, déployées par des leviers internes ;
- La politique fournisseur, et plus généralement tous les leviers d'actions sur les fournisseurs et les marchés amont ;
- La politique de communication interne et externe vis-à-vis de toutes les parties prenantes des achats ;
- La politique des systèmes d'information et d'aide à la décision achats, ainsi que le management des ressources humaines ;
- Les choix de structure et d'organisation adéquats ;

³² Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 248.

- La conception d'un système de mesure des performances adapté et cohérent et des actions de motivations résultantes.

Le schéma 09 fait ressortir les points principaux dans chaque domaine d'action,

Schéma 09 : Politique et processus achats



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 249.

2-4 L'analyse des familles d'achats

Lorsque les différentes familles d'achat ont été identifiées, il convient de les analyser sous différents aspects.

- L'analyse ABC.

Pour cela, l'utilisation de la méthode ABC semble être un bon moyen qui permettra de distinguer les familles stratégiques des familles sensibles ou marginales.

L'analyse ABC consiste à distinguer l'essentiel de l'accessoire, c'est l'application au niveau des achats de la loi universelle de Pareto dit loi des 80/20. Elle permet d'identifier les familles qui représentent 80% de la valeur du portefeuille d'achat mais seulement 20% du nombre total de familles.

Il conviendra ensuite de déterminer des objectifs pour chaque famille d'achats.

Il sera nécessaire de respecter les points suivants :

- Les objectifs doivent être chiffrés ;
- Ils doivent comporter une échéance ;
- Ils doivent être raisonnables ;
- Ils doivent être attribués à une seule personne pour qu'elle en soit responsable ;
- Ils doivent être discutés et non imposés par la direction ;
- La personne en charge doit avoir les moyens nécessaires pour les réaliser.

Ces différents objectifs devront ensuite faire l'objet d'un suivi de la performance grâce à un tableau de bord achats comportant les indicateurs significatifs nécessaires (ex : le ratio CA achats facturés/CA ventes réalisées, la part des achats dans le prix de revient ou encore le nombre de livraisons ayant été refusées, non conformes, etc.).

Selon Bruel (O)³³, la politique des achats doit enfin mettre en place tous les systèmes de contrôle de gestion nécessaire au pilotage de son action.

³³ Bruel (O) et Ménage (P), Ibid., P 251.

Cette loi, applicable à toute entreprise, est très utile car elle permettra de mesurer l'ampleur de l'action à mettre en œuvre suivant le poids relatif de la famille des achats. Voici les étapes de l'analyse ABC ;

- Identifier le montant d'achats réalisés sur l'année pour chaque famille.
- Classer les familles de produits en ordre décroissant du montant d'achat annuel.
- Dresser un tableau dans lequel apparaît les colonnes suivantes ; famille d'achats, montant des achats par famille, part que représente chaque famille sur la totalité des achats,
- Construire la courbe d'analyse ABC ; ce graphique comporte en abscisse les familles d'achats, et en ordonnée la part cumulée en % de la dépense annuelle.

2-4-1 Identifier les trois catégories A, B et C

La catégorie A regroupe 20% des familles : celle qui représente 80% du chiffre d'affaires achat. Ainsi les achats de cette catégorie devront faire l'objet d'une attention toute particulière. Un faible pourcentage de gain sur ces familles d'achats permettra de dégager une économie importante. Cependant ces familles sont généralement très sensibles. La catégorie B regroupe 30% des familles d'achats qui représentent 15% du chiffre d'affaires achats.

Les achats de cette catégorie seront également susceptibles de dégager des gains significatifs. Ils sont moins stratégiques pour l'entreprise donc plus faciles à négocier. La catégorie C regroupe 50% des familles d'achats qui représentent 5% du chiffre d'affaire achats. Ce sont des achats marginaux. Ici il est essentiel de minimiser les frais administratifs car ils sont lourds par rapport au montant des commandes. Il est par exemple important de regrouper les commandes pour minimiser les frais de port.

2-4-2 La famille technologique³⁴

La famille technologique regroupe les produits par marchés fournisseurs tels que :

- Une famille matières premières, lorsque l'entreprise utilise des métaux comme le cuivre, l'or, l'argent...

³⁴ ACHOUR, (A), Opcit.p.23.

- Une famille papeterie/imprimerie, regroupant tous les articles liés aux besoins quotidiens administratifs de l'entreprise...
- Une famille équipement chargée des acquisitions de nouveaux investissements...
- Une famille services généraux dans laquelle on retrouve tous les matériels électriques, tous les tubes et raccords, le nettoyage, le gardiennage...

2-5 L'analyse des contraintes liées à la fonction achats³⁵

Il est important d'identifier les contraintes internes et externes. Les contraintes internes sont celles générées par l'entreprise, on citera par exemple ;

- les fournisseurs imposés par les clients,
- Insuffisance de puissance d'achat.
- Situation de mono source : un seul fournisseur est capable de l'approvisionner.
- Manque de standardisation des matières et produits achetés ; achat d'un grand nombre de références mais en faible quantité,

Les contraintes externes sont celles que subit l'entreprise de la part des marchés amont ou aval, par exemple :

- Une réglementation très stricte,
- Un marché de pénurie (difficulté d'acheter des matières...)
- Une durée de vie des produits très courte,
- Des coûts d'outillage élevés,
- Un marché de technologie à évolution rapide.

³⁵ ACHOUR, (A), Opcit.p.24.

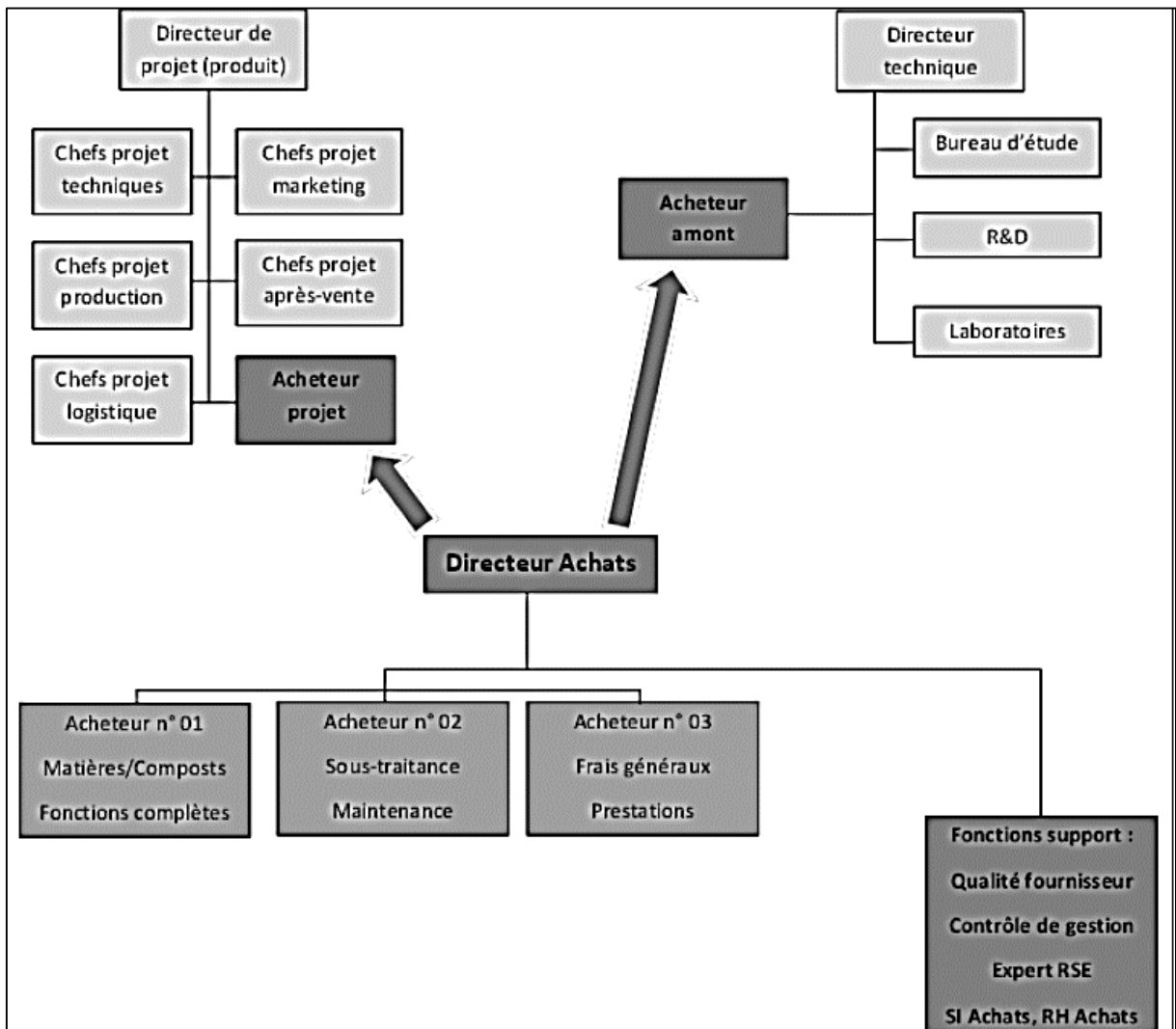
2-6 Management des ressources humaines Achats

Parlant des ressources humaines Achats, Bruel et Ménage³⁶ insiste sur deux points fondamentaux, qui doivent être analysés : d’une part la structure interne type d’une direction Achats mettant en lumière les différentes fonctions ou métiers qui existent usuellement, et d’autre part les principales problématiques de management des collaborateurs achats.

2-6-1 Organisation interne et différents métiers

En effet, il existe plusieurs organisations internes possibles pour un service Achats. On présente une seule, que Bruel et Ménage qualifient de référence, car elle existe souvent et elle permet de ressortir les principaux métiers de la fonction.

Schéma 10 : structure tridimensionnelle type d’un service Achats



Source : Bruel (O) et Ménage (P), « Politique d’achats et gestion des approvisionnements », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P 39.

³⁶ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 264.

➤ **Acheteur projet**

L'acheteur projet est intégré à une équipe projet (ex. acheteur dédié dans un groupe de conception et de développement d'un nouveau produit). Cet acheteur reste hiérarchiquement dépendant du directeur Achats. Il veille à ce que les consultations et les décisions d'achat s'orientent en priorité vers les fournisseurs référencés, tout en veillant également à ne pas freiner l'innovation.

➤ **Acheteur amont**

Ce métier est moins répandu et souvent réservé aux grandes sociétés.

L'acheteur amont est fondamentalement technologique, son travail est de faire de la veille technologique sur les marchés fournisseurs, et contribuer à qualifier par anticipation des solutions technologiques nouvelles, de telle façon à ce qu'elles puissent être proposées en vue de les intégrer au-delà dans de futurs nouveaux produits.

2-6-2 Problématique de management des acheteurs

Concrètement, les problématiques fondamentales qui doivent être absolument traitées, disent Bruel et Ménage³⁷, sont :

- La définition des compétences et capacités nécessaires pour les différents profils de poste, en ce terme, Perrotin définit les qualités essentielles que l'on attend généralement d'un acheteur comme suit :
 - la compétence ;
 - la crédibilité ;
 - le discernement ;
 - l'indépendance ;
 - la responsabilité.
- Le déploiement de bilans de compétences internes ou externes ;
- Conception d'un dispositif de formation à déployer ;
- Mise en œuvre d'un système de mobilité interne, et d'un recrutement externe complémentaire ;
- Conception d'un système de mesure de performances individuelles.

³⁷ Bruel (O) et Ménage (P), OPCIT, P 267.

2-7 La relation de la fonction Achats avec les autres fonctions de l'entreprise

La fonction Achats est amenée à travailler avec les autres fonctions de l'entreprise, les relations entre ces fonctions doivent être, d'après Person³⁸, prises en compte au moment de décider de l'organisation de la fonction Achats.

2-7-1 La Fonction Achats et la Direction Générale

La fonction Achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique Achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

2-7-2 La Fonction Achats et le Bureau d'études

Les Achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, elle est souvent en relation avec le bureau d'études (où la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).

L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit est l'adapte en fonction des variables de ce marché.

Les informations communiquées par la fonction achats au bureau d'études peuvent concerner :

- Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit.
- La Disponibilité des matières sur le marché ;
- Leur prix.
- Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction des besoins de l'entreprise.
- Les spécifications techniques des articles à acheter après consultation des fournisseurs.

2-7-3 Fonction achat et Fonction approvisionnement :

La fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Elle doit communiquer à la fonction approvisionnements toutes les informations nécessaires au passage des commandes. En retour, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler, pour que l'acheteur puisse en tenir compte dans l'évaluation du fournisseur et lors de négociations ultérieures.

³⁸ PERSON (H), Op.cit., p.57-61.

2-7-4 La fonction Achats et la production

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur. Les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- Délais de livraison ;
- Minimum de commandes ;
- Modules de commandes ;
- Emballage et conditionnement des articles ;

La fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées. Il est essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors de négociations ultérieures.

2-7-5 La Fonction Achats et la Comptabilité

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont purement administratives.

Elles concernent d'une part, l'établissement des budgets achats et d'autre part, le contrôle et le règlement des factures fournisseurs.

L'acheteur doit fournir au comptable l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration de ce budget. Une copie du budget achats est communiquée par le comptable à l'acheteur.

2-7-6 La fonction achat et la qualité

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle des matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même. Il transmet donc le résultat des contrôles à l'acheteur. Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

Conclusion du chapitre :

La fonction achats joue un rôle majeur qui contribue à la mise en œuvre d'une partie de la stratégie générale de l'entreprise.

La fonction achats est une fonction d'exécution, rattachée, soit à la production, soit à la direction administrative. Ses principales missions sont de mettre à disposition les produits demandés dans les délais et en essayant de maîtriser les prix d'achat.



Chapitre II :

La stratégie d'achat et son processus opérationnel

Introduction du chapitre

Perrotin considère l'achat amont comme étant « *un ensemble de démarches d'anticipation des achats et qui regroupe le marketing achats et l'élaboration des stratégies d'achats* »¹. Il s'agit donc bien des stratégies d'achats à la disposition de la stratégie d'entreprise.

Ce deuxième chapitre est plus approfondie que le premier, il est divisé en deux sections : la première section est dédiée aux différentes stratégies d'achat, et la deuxième section est consacrée au processus opérationnel d'achat et ses différents aspects.

Section 1 : Stratégie d'achat

Avant d'élaborer la stratégie d'achat, nous avons jugé utile d'aborder la **définition**² de la stratégie ; cet art de coordonner l'action de l'ensemble des forces politiques, militaires, économiques, financières, morales... pour conduire une bataille (militaire ou économique), gérer une crise ou préserver ses positions.

Par extension, cela correspond à l'élaboration d'une démarche, définie en fonction des forces et des faiblesses de l'entreprise, tenant compte des menaces et des opportunités (stratégie commerciale, industrielle, financière) visant à atteindre un objectif à moyen terme.

Ramené à l'entreprise, c'est avant tout **un savant mélange de mise en perspective de ses propres capacités** (ressources, moyens, ambitions), **pour répondre aux attentes de ses relations externes** (actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, concurrents) **dans l'environnement social et économique dans lequel elle évolue.**

D'autres définitions de la stratégie³ :

La stratégie, c'est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles, de manière à se créer un avantage concurrentiel durable sur le champ de bataille de la compétition économique.

¹ PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 61.

² GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 11.

³ GUY (Elien), Ibid. p.12.

La stratégie, c'est l'art de faire mieux que ses concurrents, sans avoir nécessairement des ressources supérieures...

La stratégie, c'est l'art de découvrir avant les autres les espaces où il n'y a pas encore de concurrents...

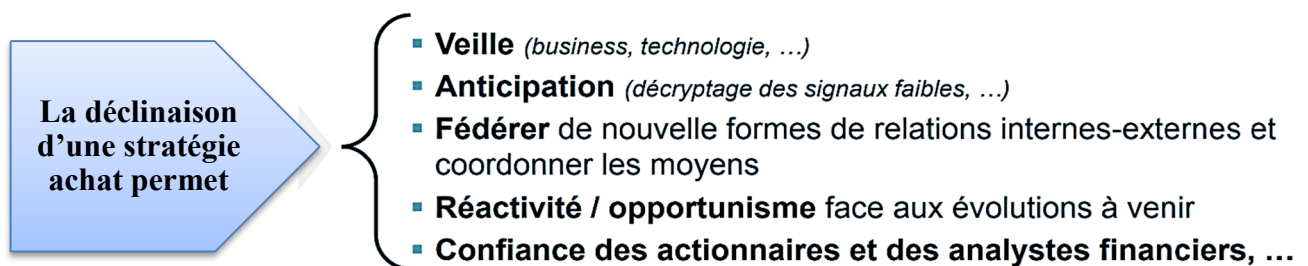
La stratégie, c'est comprendre l'importance et les conséquences des choix entre compétitivité et différenciation...

1-1 La stratégie Achat⁴

La stratégie achat traduit les moyens à mettre en œuvre pour optimiser la contribution de la fonction à la performance globale de l'entreprise.

La stratégie achat est une déclinaison des objectifs globaux et de la stratégie de l'entreprise.

- Elle structure les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.
- Elle s'exprime au travers :
 - D'objectifs.
 - De moyens et ressources à mettre en œuvre.
 - De mode de déploiement associés.



Elle est aussi un outil de communication et de motivation interne.

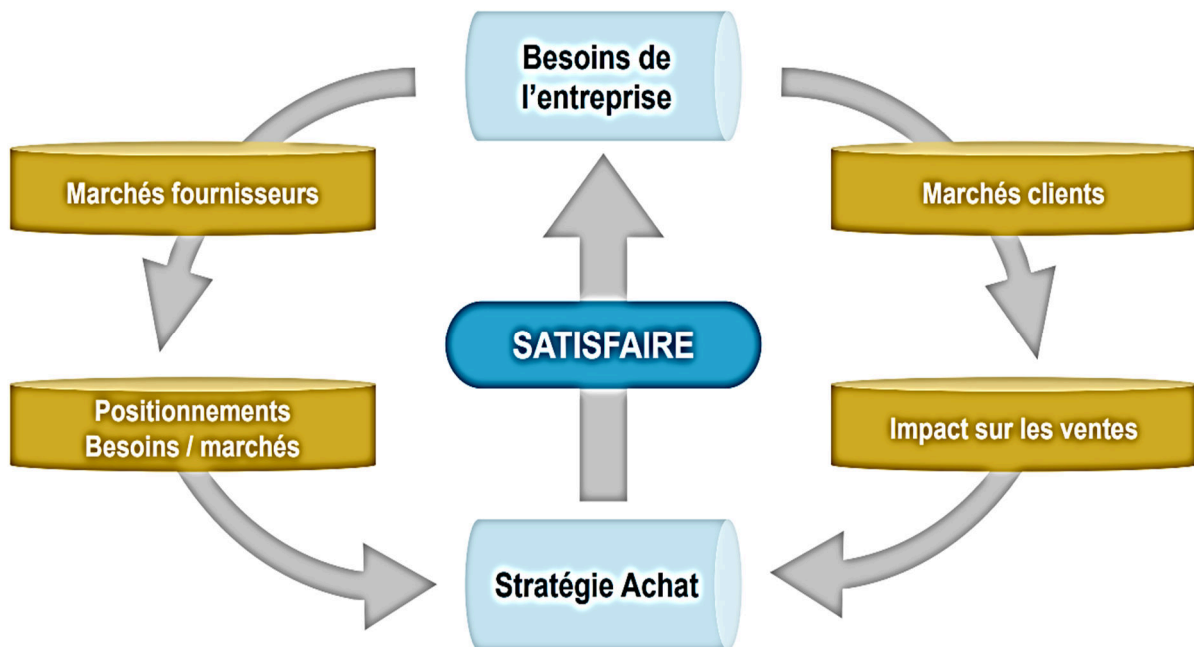
- ✓ **La stratégie achat⁵** nécessite de connaître les besoins de l'entreprise, de maîtriser la capacité du marché fournisseurs afin de satisfaire aux marchés clients.

⁴ GUY (Elien), Ibid. p.31.

⁵ GUY (Elien), Ibid. p.32.

Le schéma ci-dessous résume les éléments qui représentent les fondamentaux nécessaires à l'obtention d'une performance achat.

Schéma 11 : Les fondamentaux d'une performance achat



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 32.

Ce schéma indique que mes besoins de l'entreprise sont liées aux :

- Marchés clients qui expriment une demande de satisfaction de besoin permanente et cela a un impact direct sur les ventes. Et pour que l'entreprise y réponde elle fait recours à sa stratégie achat.
- Marchés fournisseurs aux quels l'entreprise a recours pour satisfaire ses besoins en matières premières et cela selon le couple besoin/marché. Elle fait appel à sa stratégie achat.

Donc la stratégie achat ne fait qu'assurer la satisfaction des besoins de l'entreprise.

Pourquoi élaborer une stratégie achat ?⁶

L'entreprise se voit dans le besoin d'établir une stratégie achat pour définir :

- ✓ Les principes d'organisation de la fonction ;
- ✓ Les objectifs de performance :
 - Productivité

⁶ GUY (Elien), Ibid. p.30.

- Qualité, Sécurité, etc.

- ✓ Les choix d'outils et de systèmes.
- ✓ L'organisation de la veille technologique.
- ✓ Les principes de gestion des relations internes et externes
- ✓ L'organisation de la communication de la fonction.

1-2 L'élaboration d'une stratégie Achat⁷

Elle requiert de répondre à quelques questions :

- **Qui sommes-nous ?**
 - Quelle est notre mission ?
 - Comment sommes-nous organisés ?
 - Quels sont nos objectifs à moyen terme ?

- **Quelles sont les natures des achats ?**
 - Pourquoi achète-t-on ?
 - Qu'achète-t-on ?

- **Quels sont les enjeux ?**
 - Financiers
 - Risques liés au sourcing (l'approvisionnement)

- **Qui traitera ?**
 - Organisation
 - Profil de l'acheteur

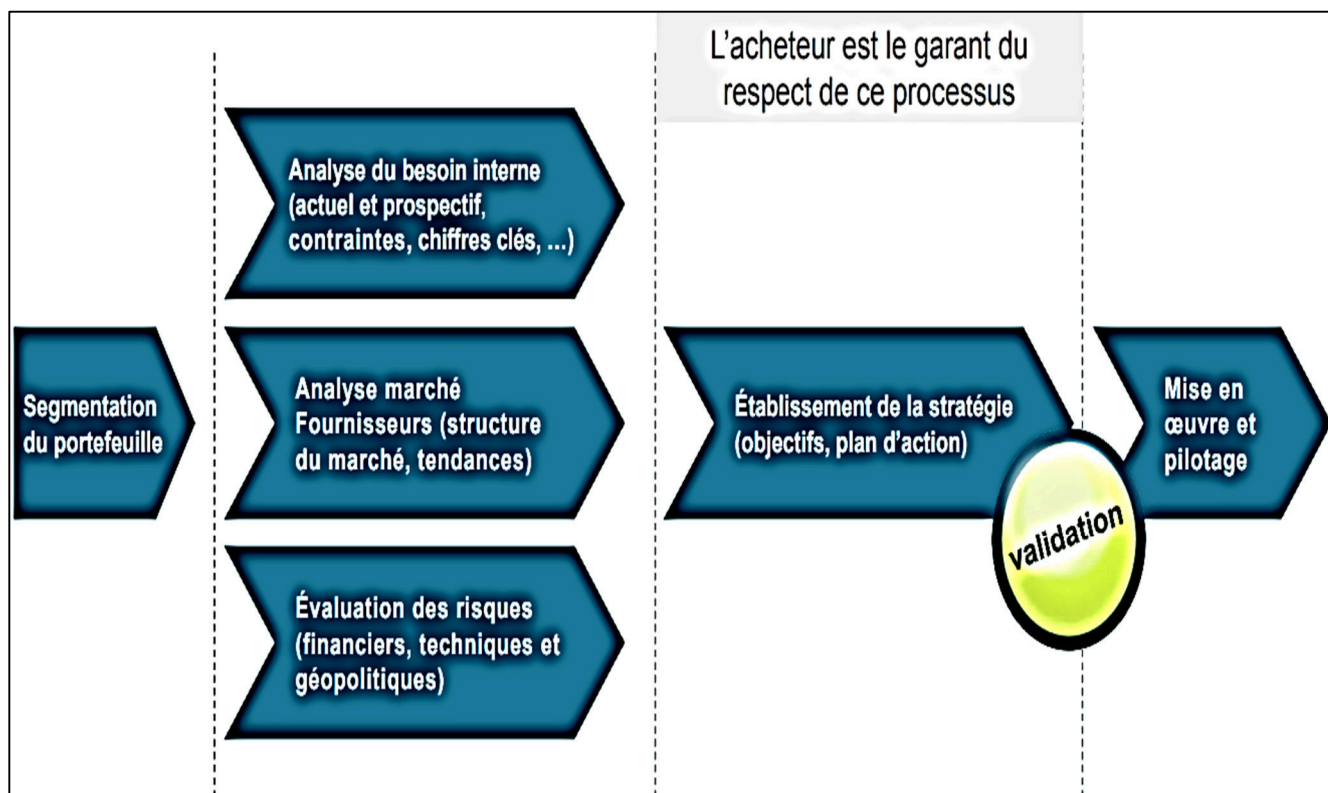
- **Quel type de relation avec le marché ?**
 - Achat tactique ? , ou
 - Achats stratégiques ?

- **Quel est le cout global attendu ?**

⁷ GUY (Elien), Ibid. p.33-34.

○ **Ou doit-on acheter/ s'approvisionner ?**

L'élaboration de la stratégie achat se découpe en **quatre étapes principales**, le schéma 12 ci-dessous les résume :



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 34.

L'implication des différents contributeurs à chaque étape, est essentielle pour conduire le consensus autour d'objectifs réalistes et réalisables...

1-2-1 La segmentation du portefeuille

C'est un découpage en groupes homogènes de l'ensemble du périmètre achats en combinant les critères de :

- Marchés fournisseurs
- Produits achetés
- Chiffres d'affaire achats.

Et cela afin de :

- Déterminer le poids de chaque famille
- Evaluer les enjeux associés à chaque famille/ segment
- Faciliter le traitement des informations.

La segmentation est toujours liée aux caractéristiques propres du métier et l'entreprise (typologie des achats, compétences, enjeux...) et évolue dans le temps afin de s'adapter aux changements internes et externes.

Dans les deux schémas ci-dessous nous élaborons les critères généraux ainsi que les critères liés aux produits respectés pour une segmentation stratégique du portefeuille.

Schéma 13 : Les critères généraux de la segmentation du portefeuille

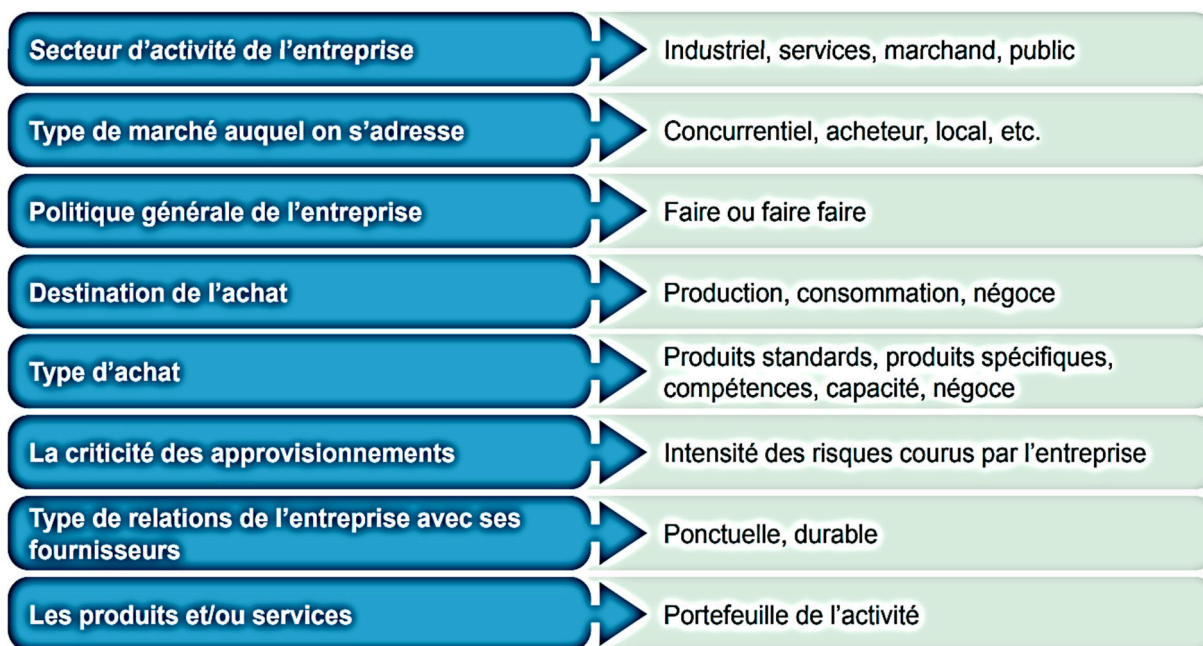
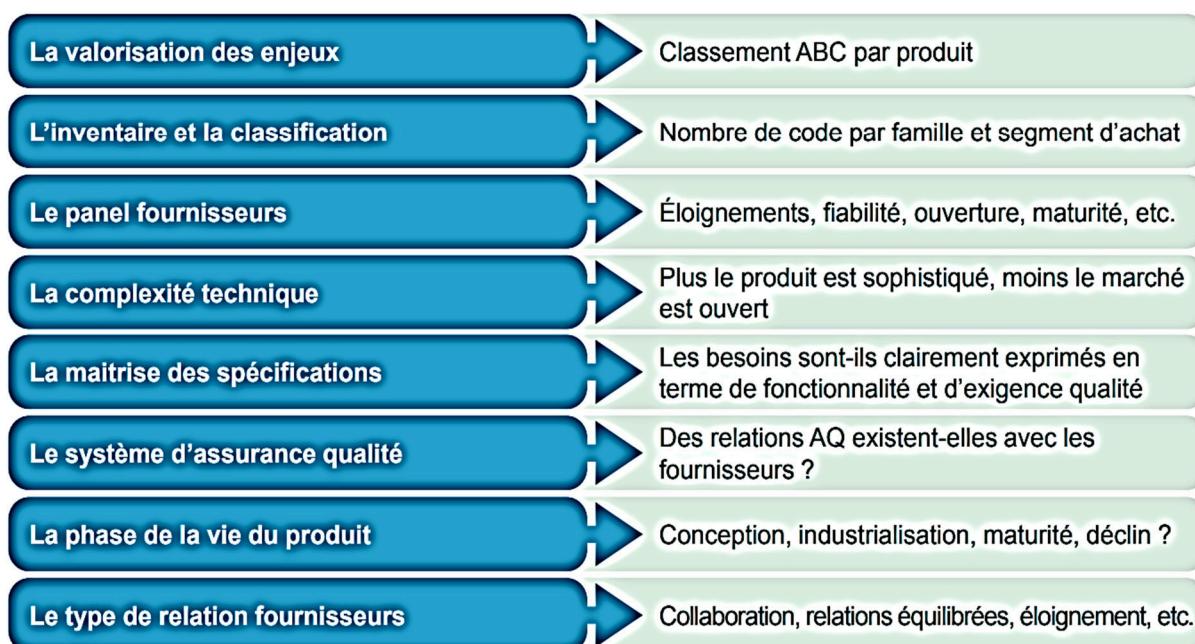


Schéma 14 : Les critères « Produits » de la segmentation du portefeuille



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 36-37.

De façon pragmatique, cette démarche aboutit à une segmentation en amont de l'entreprise, comme le marketing classique tend à rechercher une segmentation en aval. En effet, certains auteurs ou praticiens conviennent de parler de segments d'achats⁸, identifiés par rapport aux marchés en amont de l'entreprise, par parallélisme avec une approche de segmentation stratégique menée au niveau de produits finis, en liaison avec les marchés aval où l'entreprise exerce son activité. Ce découpage des achats de l'entreprise en familles d'achats est un travail fondamental à exécuter avant de bâtir une stratégie d'achats et donc d'engager des ressources.

Ainsi, il sera ensuite possible de cibler précisément une stratégie achat en correspondance parfaite avec une famille de produits ou prestations achetées, déterminée et homogène, on a compris qu'en général plusieurs stratégies d'achat peuvent exister si plusieurs segments d'achats particuliers sont identifiés. Selon PERROTIN⁹, Il n'existe pas de méthodologie universelle pour effectuer cette démarche. Toutefois il est intéressant de considérer trois niveaux de déclinaison :

- 1^{er} niveau Il s'agit d'une classification fonctionnelle, à titre d'exemple, nous trouvons dans ce premier découpage :
 - les achats de matières premières ;
 - les achats de sous-traitance ;
 - les achats d'informatique ; - etc.

- 2^e niveau Au deuxième niveau, on trouve des lignes de produits correspondant à des métiers, ces lignes de produits déterminent, dans une large mesure, le profil des acteurs de la fonction achats, elles correspondent aux différents secteurs d'activité de l'entreprise et doivent donc être choisies avec le plus grand soin.

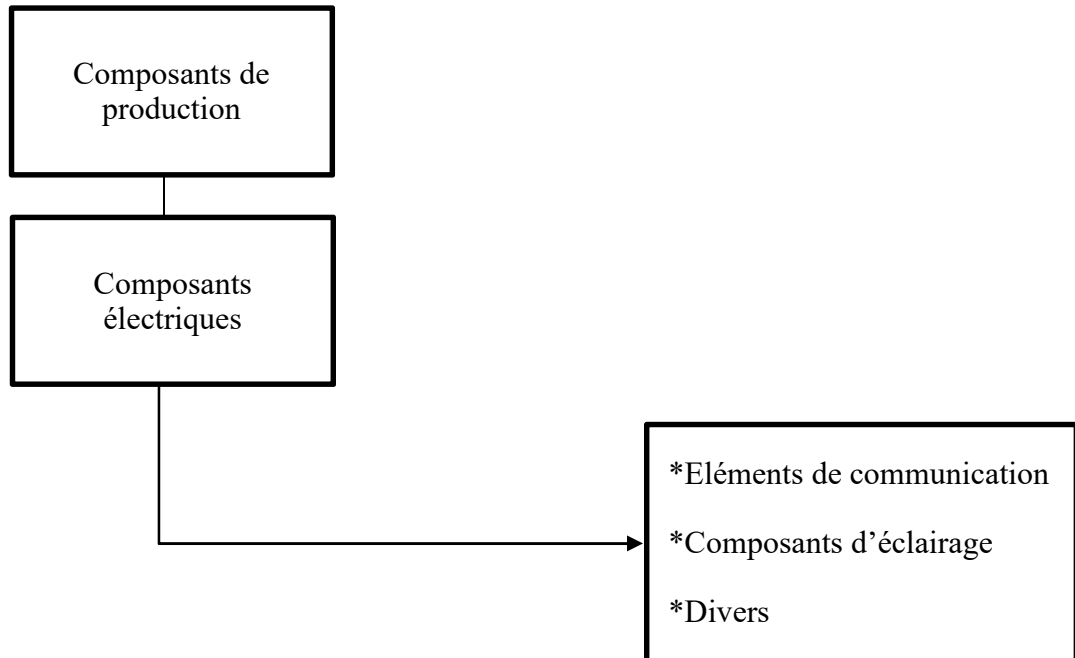
- 3^e niveau Ce troisième niveau consiste à créer des familles d'achats qui permettent de déterminer les enjeux aussi bien en termes financiers qu'en termes de risques de tous ordres.

⁸ INGHAM (M), « *management stratégique et compétitivité* », édition de boeck – wesmael, Bruxelles, P 216.

⁹ PERROTIN (R), OPCIT, P 79.

Le schéma ci-dessous constitue un exemple de segmentation des achats de type : « composants de production ».

Schéma 15 : exemple de segmentation des achats



Source : Perrotin (R), « Le Manuel Des Achats », éditions d'Organisation, Paris, 2007, P 80.

Cette segmentation est bien entendu évolutive, après avoir analysé le marché, il sera peut-être utile de regrouper certaines familles s'il s'avère que ce compactage permet d'améliorer la représentation sur le marché.

Tandis que Perrotin classifie les achats en niveaux, Bruel et Ménage¹⁰ et Marchal¹¹ préfèrent l'outil de la matrice. De manière générale et de façon simplifiée, l'élaboration d'une stratégie nécessite se s'intéresser à trois composants : les objectifs à atteindre, les moyens (ressources) dont on dispose, et les obstacles pouvant s'opposer à l'atteinte de ces objectifs. Dans la mesure où les objectifs sont clairement énoncés (prix/coûts, qualité, etc.), et supposant que les moyens nécessaires sont acquis, bâtir une stratégie d'achat nécessite donc de savoir d'une part les obstacles potentiels qui s'opposent à la réalisation des objectifs, et d'autre part quelles sont les opportunités non exploitées qui pourrait favoriser leur réalisation.

¹⁰ BRUEL (O) et MENAGE (P), Op.cit., PP 60-66.

¹¹ MARCHAL (A), « *marketing achat* », édition ellipses, Paris, 2007, PP 49-55.

1-3 L'enjeu économique (chiffre d'achat annuel)

Selon Marchal¹², pour acheter on doit tenir compte non seulement à la satisfaction des clients internes, mais également de l'engagement généré de dépenses par chaque famille. Pour chacune d'entre elles on détermine, en faisant la somme des achats consommés de chaque composant, le niveau d'engagement de dépenses annuelles.

Certaines familles ont des chiffres d'achats annuels importants, d'autres beaucoup plus faible. Là encore, on ordonne les fonctions en fonction d'un indice de chiffre d'achat, la famille la plus importante ayant l'indice le plus important, etc.

Cette répartition des familles va amener à construire ce que certains appellent la matrice risques/profits, les risques représentent l'ensemble des contraintes, ce sont des risques pour la fonction achats. La notion de profits est liée au second degré à l'économie potentielle que l'on est capable de réaliser en fonction du chiffre d'achats. Cette notion de profit a un sens particulier dès l'instant où on peut considérer par exemple qu'un pourcentage d'économie se traduit par une économie substantielle en termes de prix de revient, de profit potentiel.

1-4 L'analyse des besoins¹³

L'analyse du besoin achat passe par une connaissance **quantitative** et **qualitative** de chaque famille et de chaque segment.

❖ Quantitatif

- Montant d'achat, P.U., quantités fournisseurs, cout d'unité d'œuvre, indicateurs.
- Condition actuelle d'achat (paiement, remise)
- Stocke : flux tendus/ faibles/ importants
- Répartition par marque
- Nombre de références/ segments/ marques.

❖ Qualitatif

- Actuel :
- Technologique

¹² MARCHAL (A), Ibid.p.52.

¹³ GUY (E), Op.cit., p.38.

- Procès
- Aspect stratégique du produit
- Logistique
- Service
 - Prospectifs :
- Stratégie par marque
- Plan marketing.

L'analyse du produit passe par un questionnement complet, indispensable à l'établissement d'une stratégie efficace. Le **schéma 16** ci-dessous résume tous les cas de connaissance qualitative dans l'analyse du produit :



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 39.

1-5 L'analyse des risques

L'analyse des risques relatifs aux produits (ou prestations) achetés et de ceux liés aux marchés fournisseurs est la base d'une segmentation des achats. INGHAM¹⁴ repose sur la méthode d'analyse suivante :

¹⁴ INGHAM (M), Op.cit., P 217.

1-5-1 L'analyse des risques internes

L'analyse des risques internes consiste à observer ses caractéristiques du besoin à satisfaire à court et moyen termes selon différentes dimensions :

- risques de nature purement technique : problèmes potentiels liés à la définition et au respect du cahier des charges d'un produit ; incidences du non-respect de la régularité d'un niveau de qualité dans le temps ;
- risques liés à la "manufacturabilité" du produit, relatifs à la compatibilité avec l'outil de production en aval ;
- risques liés à la conception et au développement du produit (par exemple, compatibilité entre les moyens de développement de l'entreprise et ceux des fournisseurs) ;
- risques logistiques (importance des délais de livraison et de la ponctualité, rapidité d'exécution de ces livraisons, nécessité souvent de maîtriser l'ensemble de la chaîne logistique problème de sécurité ou de nature écologique) ;
- risques liés au service (pour certains types d'achats, besoins en assistance technique et importance de la documentation technique, possibilités et modalités d'essais, nécessité de formation ou de perfectionnement du personnel de production) ;
- risques de savoir-faire, considérés d'un point de vue interne à l'entreprise : création involontaire d'une dépendance technique vis-à-vis d'un fournisseur; difficultés relatives à la confidentialité des informations techniques ou commerciales ; contrôle des transferts d'expérience, de la protection et de la propriété de l'innovation.

L'évaluation des risques internes

Nous allons citer un exemple d'évaluation des risques internes et voici la démarche :

1. **A partir de l'inventaire des risques ou des contraintes identifiées**, il convient de les lister par type puis de les décliner par segment d'achat.

2. **Définir l'index de pondération « K »** de 0 à 10, comme élément d'importance relative entre chacun d'eux. (Nota : la somme des K doit être égale à 100).
 - 0 : Impact nul
 - 10 : Impact très important.

3. **Evaluer chacune des contraintes identifiées :**
 - 0 : très faible ou nulle
 - 10 : très forte
4. **S'affranchir de toutes les contraintes à « 0 »**
5. **Calculer le taux de contrainte global**
6. **Positionner sur un graphique** pour visualiser la posture à tenir et les ressources à mettre en œuvre.

Le tableau ci-dessous contient les contraintes internes par type et des notations à titre d'exemple :

Tableau n°04 : L'évaluation des contraintes internes

#	Type de contraintes	Facteur (k)	Notation (C)						Total (K*C)	Commentaires
			0	2	4	6	8	10		
Contraintes internes										
1	Fournisseur imposé	5			x				30	Situation monopolistique / Demande client
2	Politique Achat imposée	10	x						20	Fournisseur stratégique / Partenaire commercial
3	Absence de prévisions commerciales	10						x	100	Nouveau produit
4	Eloignement géographique du sourcing	10		x					40	Zone ou procédé d'extraction spécifique
5	Resistances aux changements	5		x					20	Production / Marketing
6	Prix marché imposé/encadré	10			x				60	Situation monopolistique / Oligopolistique
7	Volume d'achat trop faible	5	x						10	Petites séries
8	Politique d'outillage contraignante	5					x		40	Niveau d'investissement élevé
9	Marché de compensation	10						x	100	Obligation contractuelle
10	Cahier des charges serré	5				x			40	Difficulté de mise en œuvre du produit
11	Plan d'Assurance Qualité exigeant	10			x				60	Contraintes d'homologation
12	Produit en fin de vie	5	x						10	Pas de développent prévu / Pas d'investissement
13	Technologie non maîtrisée en interne	10						x	100	Négoce / Achat pour compte de...

Taux de criticité = Somme des (K*C) * 10 / Somme des (K)

630

Taux de criticité : 63

Source : GUY (Elien), « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 64.

1-5-2 Analyse des risques liés aux marchés fournisseurs (risques externes)

Cette deuxième dimension comporte deux types de préoccupations : tenir compte de la structure concurrentielle du marché fournisseur, et intégrer au mieux ses caractéristiques technologiques, ainsi que celles des fournisseurs pris individuellement.

Sur le plan de l'analyse concurrentiel on identifie si l'entreprise opère sur un marché concurrentiel, ou sur un marché beaucoup plus étroit (monopolistique de fait ou oligopolistique, mais avec des risques d'alignement entre fournisseurs). Ces éléments sont à relier aux marges de manœuvre possibles sur les prix, autant qu'aux risques en matière de sécurité et de flexibilité. Ceci impose que l'acheteur comprenne le jeu stratégique sur le marché fournisseur et sa probable évolution (l'intelligence de marché).

La seconde dimension consiste à apprécier la complexité technique du marché, directement reliée aux technologies existantes. Sur ce plan, plusieurs préoccupations doivent être prises en compte :

- La durée de vie prévisionnelle des technologies existantes, comparée à la durée de vie probable du produit en conception ;
- La stabilité de cette technologie dans le temps, voire les possibilités de substitution entre deux technologies ;
- Enfin, les caractéristiques technologiques des fournisseurs potentiels (certains étant spécialisés sur certaines technologies, d'autres ayant un spectre de compétences plus large).

Ainsi, on doit être en mesure d'intégrer tous ces facteurs de risques, formellement côtés, en une évaluation de risque externe agrégée, qui permet de positionner l'achat que l'on envisage de faire par rapport au marché.

Pour l'évaluation des contraintes externes, nous allons citer le tableau ci-dessous à titre d'exemple tout en gardant la même démarche citée préalablement dans l'évaluation des contraintes internes ;

Tableau n°05 : L'évaluation des contraintes externes

#	Type de contraintes	Facteur (K)	Notation (C)						Total (K°C)	Commentaires
			0	2	4	6	8	10		
Contraintes externes										
1	Marché fortement spéculatif	10				X			60	Marché des Matières Premières
2	Pénurie d'origine politique possible	10	X						20	Pays d'extraction instables politiquement
3	Capacités de production contingentées	5					X		50	Extraction difficile ou saisonnière
4	Marché fortement contrôlé par les fournisseurs	10		X					40	Ententes commerciales
5	Situation monopolistique	10		X					40	Peu de fournisseurs ou de zones d'extraction
6	Législation contraignante	10			X				60	Produits agro-alimentaire / Molécules
7	Pratiques commerciales peu éthiques	10				X			80	Pays d'extraction instables politiquement
8	Système de distribution contraignant	10					X		100	Accès à la source difficile
9	Cout logistique	10				X			80	Rapport Prix / produit défavorable
10	Fortes barrières pour les nouveaux entrants	10			X				60	Accès à la technologie couteux
11	Filières de recyclage inexistantes	5	X						10	Traitement final du produit difficile ou pas organisé

Taux de criticité = Somme des (K°C) * 10 / Somme des (K)

600

Taux de criticité : 60

Source : GUY (Elien), « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 65.

Notion de Criticité¹⁵

- La quantification des contraintes permet de positionner les actions de manière claire et pertinente.
- La pondération permet de les hiérarchiser.
- L'évaluation de leur impact permet de dégager des priorités d'action... **La Criticité.**

La Criticité c'est :

- L'intensité des risques encourus par l'entreprise.
- La somme des risques générés par un ensemble de contraintes.
- Les risques plus ou moins intenses, même bloquants, pouvant entraîner des ruptures d'approvisionnement.

¹⁵ GUY (E), Op.cit., P 66.

Nous citons quelques exemples de risques :

- Cahier des charges trop contraignant
 - Risque de défaillance du produit par rapport à son utilisation
 - Impossibilité à produire en série.
- Durée de vie insuffisante
 - Risque de rupture si le temps est insuffisant pour développer un produit de substitution.
- Maîtrise de la technologie
 - Risque de dépendance si le nombre de fournisseur concerné est restreint.
- Réactivité des fournisseurs
 - Risque de non-respect des délais par une mauvaise maîtrise des circuits logistiques et/ou SAV
 - Risques de non qualité par une mauvaise maîtrise des sous-traitants.

1-6 L'élaboration de la matrice et des stratégies associées

L'élaboration de cette matrice se fait par le croisement des notions de risques/opportunités et d'enjeu économique (le montant annuel dépensé en valeur par une famille d'achat, ou bien chiffre d'achat), ce croisement suggère une typologie différenciée des familles d'achat comme indiqué dans la matrice ci-dessous.

Schéma 17 : matrice d'analyse stratégique d'un portefeuille d'achat

↑ +	ACHATS TECHNIQUES Problèmes techniques : Standardisation/Simplification Collaboration avec les fournisseurs Rationalisation des opérations d'achat Montant achat : assez faible	ACHATS STRATEGIQUES Problèmes stratégiques : Intelligence de marchés/anticipation Collaboration avec les fournisseurs/analyse des coûts Maîtrise des risques techniques Montant achat : assez élevé
	ACHATS SIMPLES Problèmes d'efficience : Simplification des procédures Standardisation Externalisation Montant achat : assez faible	ACHATS LOURDS Problèmes tactiques : Globalisation/mutualisation Mise en concurrence/négociation Utiliser la position concurrentielle Montant achat : assez élevé
	→	+

Source : Bruel (O) et Ménage (P), « politique d'achat et gestion des approvisionnements », 4^e édition, Dunod, Paris, 2014, P 63.

- **Les achats stratégiques**

On trouve dans cette catégorie d'achats, soit de achats spécifiques à fort coût de développement (pièces techniques, développement de logiciel, ...), soit des achats standards s'adressant à un marché des fournisseurs étroit (matières premières par exemple). La qualification et la sélection des fournisseurs ont pour but de choisir des fournisseurs ayant réellement les capacités et le profil adéquat attendus, de ce fait, la contractualisation garantit à la fois l'obtention des performances produits et services souhaitées. D'autre part, la capacité de comprendre les évolutions probables des marchés fournisseurs (intelligence de marché/anticipation), est un facteur déterminant pour couvrir des achats à court ou à moyen terme, à travers des contrats fournisseurs (nouveaux).

- **Les achats techniques**

La différence entre les achats techniques et les achats stratégiques est en termes d'enjeu économique qui est plus faible pour les achats techniques. Ainsi, l'entreprise ne doit pas investir autant de temps dans les actions de : la qualification et la sélection des fournisseurs, l'analyse des coûts, et l'intelligence des marchés. Une rationalisation des actes d'achat est donc nécessaire, l'entreprise peut penser à s'engager dans des opérations de standardisation.

- **Les achats lourds**

Ils sont des achats avec des dépenses importants pour l'entreprise mais à faible risques, pour lesquels la transférabilité des fournisseurs est aisée, peu coûteuse et relativement rapide. Dès lors, l'appel d'offres et la mise en concurrence sont généralement des leviers importants pour créer des conditions d'une compétition suffisante.

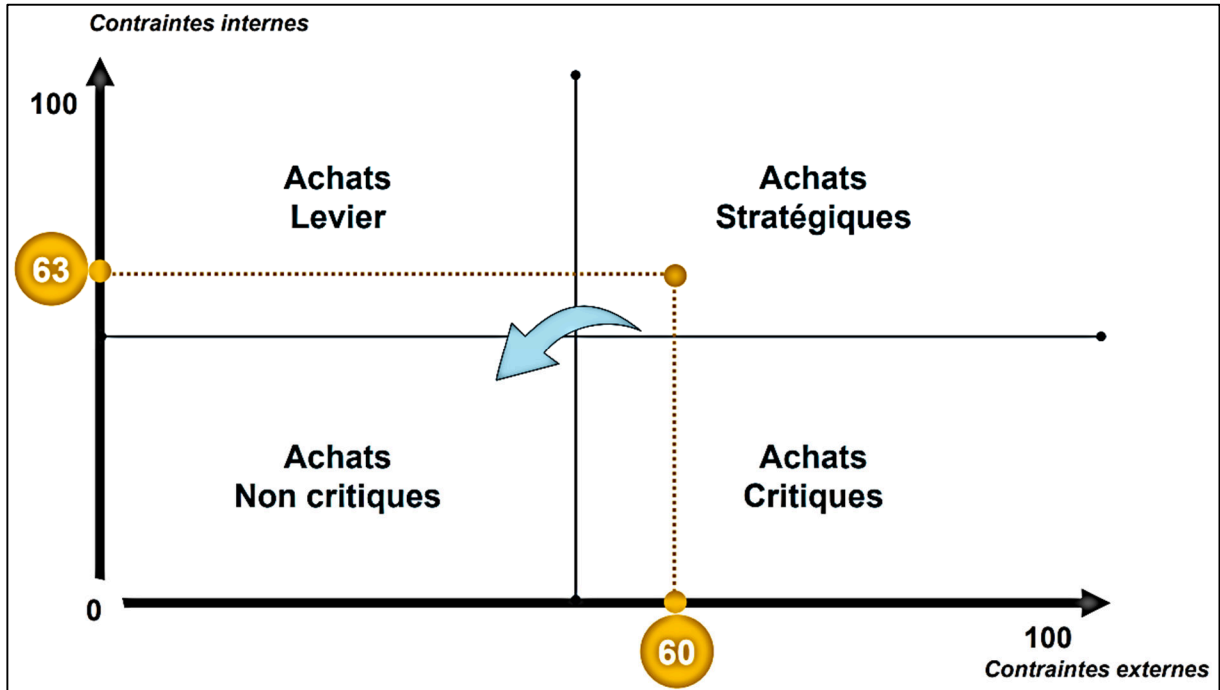
- **Les achats simples**

Sans enjeu économique et sans risques majeurs, il s'agit par exemple d'achats indirectes (fournitures de bureau, frais généraux divers, ...), il faut veiller donc à ce que cette catégorie ne consomme pas trop de ressources. Sans cette logique, l'entreprise est invitée à avoir recours à l'externalisation.

Pour mieux cerner cette notion d'évaluation des risques, nous allons procéder en se basant sur le même exemple illustrant l'évaluation des contraintes internes (Tableau 04) et des

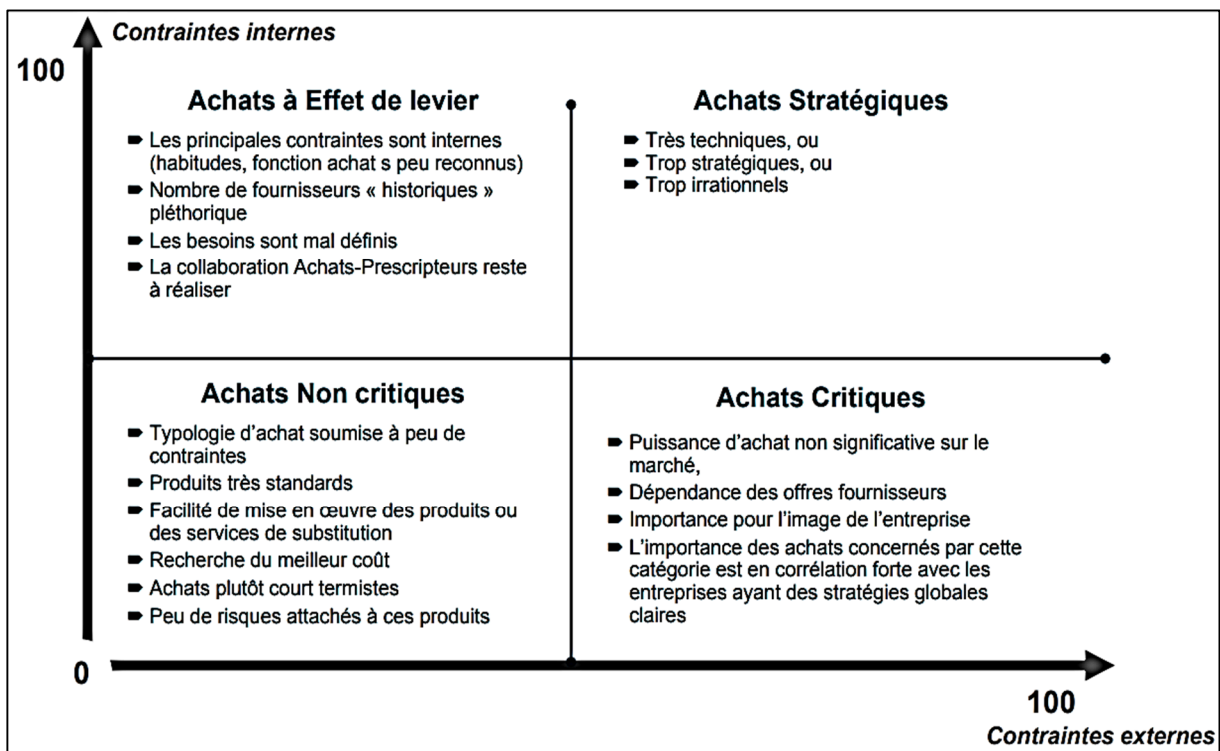
contraintes externes (Tableau 05) cités précédemment ; et cela pour tracer la matrice d'évaluation stratégique dans le Schéma 18 (ci-dessous)

Schéma 18 : Matrice d'analyse stratégique (suite d'exemple)



Source : GUY (Elien), « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 68.

Et dans le schéma ci-dessous (Schéma 19) sa grille de lecture



Source : GUY (Elien), « Stratégie & Achats », CLARANS consulting, 2014, P 69.

1-7 Qualification et Evaluation des fournisseurs¹⁶

L'objectif de la qualification est de valider la pérennité du fournisseur et donc celle de l'approvisionnement en se basant sur la méthode classique c'est-à-dire :

- On choisit les ratios les plus pertinents pour l'activité.
- On suit leur évolution dans le temps.
- On les compare avec ceux de la profession.

L'évaluation des fournisseurs**Définition :**

- « La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources Achats consommées dans le processus (efficience) »

Pourquoi mesurer ?

- Etre en mesure de comparer les résultats obtenus et mesurer des écarts aux objectifs afin d'en identifier les raisons pour ensuite pouvoir redéfinir ou continuer avec les mêmes plan d'action.

Motiver l'équipe Achats

- Piloter le processus en fonction des impératifs généraux de l'entreprise ;
- Promouvoir la fonction Achats au sein de l'entreprise ;
- Lieux communs de la mesure de la performance achat ;

¹⁶ GUY (E), Op.cit., p.71-73.

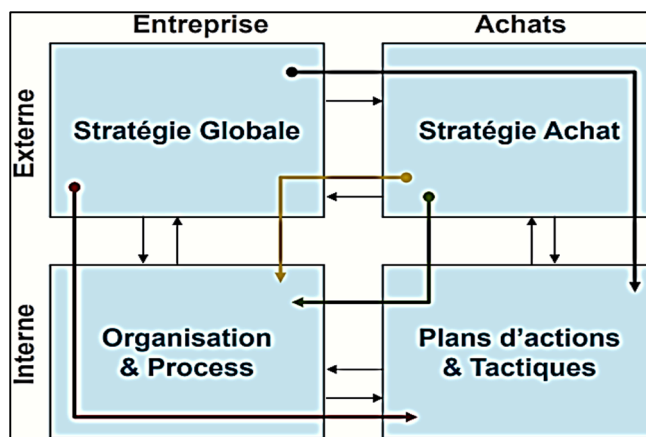
Section 02 : Le processus opérationnel :

Dans cette section nous allons énumérer les étapes du processus opérationnel d'achat.

2-1 Etablissement de la stratégie Achat¹⁷

- **La stratégie Achat doit être déclinée en terme de :**
 - Objectifs à atteindre
 - Axes stratégiques à développer selon
 - Marché
 - Besoins
 - Services
 - Impact sur l'organisation et sur les processus
 - Moyens à mettre en place : ressources/ outils et S.I.
 - Pilotage et nature des indicateurs de performance.
- **Sous forme de document synthétique :** facilement communicable en interne ou externe.
- Tout en faisant partie du « **Plan Stratégique Globale** » mis en œuvre par l'entreprise.

Schéma 20 : Stratégie Achat



Source : GUY (Elien), « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 91.

Pour Perrotin¹⁸, le nombre d'étapes permettant de couvrir la démarche achats depuis l'expression des besoins jusqu'à la satisfaction des clients internes peut différer d'une entreprise à une autre, et cela selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises, leur impact national ou international. Généralement les différentes étapes du processus achat sont les suivantes :

¹⁷ GUY (E), Ibid, p.91.

¹⁸ PERROTIN (R), OPCIT, P 115

- L'expression des besoins ;
- Analyse du marché et sourcing ;
- Consultation, négociation et contractualisation ;
- Livraison et paiement.

2-2 Le processus d'achat¹⁹

2-2-1 L'identification des besoins

Avant d'entamer les différents points de l'identification et de l'expression des besoins, il est pertinent d'identifier les acteurs concernés, Petit²⁰ les identifie comme suit :

- L'utilisateur : il est le destinataire du produit ou de la prestation ;
- Le demandeur : il est à l'origine de l'apparition du besoin, peut être le responsable du demandeur ;
- Le prescripteur : c'est l'expert habilité à décrire le besoin suivant « les règles de l'art ». par exemple concernant un ordinateur, c'est un membre du service informatique ;
- Le décideur : le seul à même de valider au final et globalement le produit/prestation proposé, notamment sur les aspects financiers, c'est souvent le chef de service, détenteur du budget ;
- L'acheteur : son rôle ici est d'assurer la coordination des différents intervenants et d'animer la relation avec le fournisseur. Cette caractérisation des intervenants principaux est fondamentale car elle aidera l'acheteur à faire avancer son dossier jusqu'à l'éventuel appel d'offres. La définition des besoins constitue une étape essentielle pour la plupart des entreprises, elle permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative. Qualitative en déterminant les caractéristiques techniques des composants du produit final dans la mesure où ce produit final avait la meilleure qualité, et quantitative suivant l'arbitrage entre la demande du marché aval et la capacité de production de l'entreprise.

Le rôle de l'acheteur à ce niveau consiste à aider le demandeur (utilisateur) de l'entreprise à définir précisément son besoin. Ceci donne lieu à une discussion en interne car l'utilisateur et l'acheteur ont les mêmes préoccupations ; mais dans un ordre différent. Pour l'acheteur la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et du service demandé or que l'utilisateur c'est l'inverse.

¹⁹ PERSON, (Hélène) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2000, P.300.

²⁰ PETIT (P), « toute la fonction achats », DUNOD, Paris, 2008, P 190.

En effet, la finalité de l'expression du besoin est d'établir un cahier des charges qui matérialise explicitement les attentes des clients internes et sera remis aux fournisseurs consultés. Dans son livre²¹, Bruel et Ménage présentent deux approches en la matière, bien entendu, le choix entre ces deux approches est défini à partir de la stratégie mise en place.

2-2-2 Etablir un cahier des charges

Le cahier des charges est la forme la plus aboutie de l'expression du besoin puisqu'elle permet de raisonner en terme de fonction à couvrir et non pas en terme de solution. C'est l'instrument permettant à l'acheteur de prospector des fournisseurs, de négocier et de bâtir son contrat. C'est aussi le moyen d'évaluer le fournisseur par rapport à ces engagements. Le cahier de charge doit se situer entre deux limites :

- Il doit être suffisamment claire et explicite pour que le besoin puisse être compris des fournisseurs sans équivoque possible.
- Il ne doit pas être trop précis au niveau technique afin que les fournisseurs puissent valoriser leurs compétences techniques en proposant des solutions nouvelles. En effet le fournisseur est plus compétent que le client dans son métier, il peut donc proposer une réponse plus adaptée aux besoins du client.

2-2-3 Recherche des fournisseurs potentiels

La recherche de fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins est rendue complexe par la formation ouverte du besoin et laissé toute sa place au marketing achat.

2-2-4 Evaluation et analyse des propositions

L'analyse et l'évaluation des propositions permettent d'intégrer ; dans la décision d'achat, tous les variables et non pas uniquement le prix. Cela suppose évidemment une réflexion préalable sur les critères d'achat que l'entreprise veut retenir contribution technique, niveau de service..... Etc.

2-2-5 Sélection et évaluation des fournisseurs

Compte tenu de ce qui précède, l'évaluation et la sélection des fournisseurs s'effectueront sur la base des critères bien spécifique. Pour l'innovation un examen approfondi des moyens en

²¹ IBID, P 76.

recherche et développement s'imposera. L'appréciation d'un fournisseur passera par l'établissement d'une démarche de l'évaluation longue et lourde, mais stratégique. Une autre conséquence de tout ce qui précède est l'élargissement du champ de décision, la négociation du prix n'est qu'un élément parmi d'autres.

2-3 Préconisations à la mise en place d'un service achats

2-3-1 Le service Achats

Les services achats sont stratégiques en raison de l'augmentation de la part grandissante du chiffre d'affaire achats sur le chiffre d'affaire total. La mission du service achat, c'est acquérir des biens et des services demandés par l'entreprise. Le rôle du service achat est primordial parce que la performance achat ne se limitant pas à des gains rapides mais à une amélioration continue des processus l'intérêt de l'entreprise de développer le service achat afin de créer un avantage concurrentiel durable.

- Mettre en place un système de mesure de la performance du service achat : l'implantation de ce système pour capter les gains réalisés ou les économies substantielles à venir (sur des achats non maîtrisés par le service par exemple). Une utilisation efficace du système d'information peut réduire aisément les coûts.
- Elever le statut hiérarchique du service achat : le service achat étant en relation avec les principaux services de l'entreprise, il doit imposer ses idées, innover afin d'améliorer la productivité et contribuer à la rentabilité financière de l'entreprise. Pour faire cela, il faut lui conférer une position dominante dans l'entreprise.

2-3-2 Suivi des dépenses et contrôle du respect des procédures achats

Le suivi est essentiel, il doit tant que possible se faire sous la forme KPI (Key Performance Indicator), qui sont des indicateurs clés de suivi de la performance.

A. La mesure de la performance

L'acheteur est amené à mesurer la performance d'achat pour évaluer la contribution de la fonction achat dans la performance globale de l'entreprise. Elle est très importante puisqu'elle permet de valoriser la fonction en mettant en avant les gains générés par la mise en place des contrats. A terme, la direction des achats peut devenir un « centre de profit ».

B. Les outils de mesure de la performance

Où comment mesure-t-on la performance achat ? Toute la difficulté de la mesure de la performance achat réside dans le fait qu'elle ne mesure pas uniquement la différence (positive ou négative) entre les objectifs et les résultats obtenus, elle doit également tenir compte de tous les paramètres comme : (situation du marché, concurrence, événement internationaux pouvant justifier la hausse ou la baisse des prix).

C'est la prise en compte de tous ces éléments qui rend la mesure de la performance pertinente et réutilisable pour élaborer des plans d'actions. Les outils de mesure de la performance sont différents en ce qui concerne les achats de production et les achats hors production. On fait appel à des tableaux de bord et à des KPI.

- ❖ **Tableaux de bord**, il est recommandé de les mettre en places utilisables dans le temps et flexibles. Pour cela, il faut respecter cinq principes :
 - La cohérence (date de mise à jour et de diffusions régulières et prévues)
 - La pertinence (un nombre réduit d'indicateurs traduisant les priorités stratégiques)
 - L'efficacité (l'action doit être dynamique et entraîner des actions correctives)
 - Le contrôle (le tableau de bord doit être un outil de dialogue et de coordination et utilisable par les responsables)
 - L'économie (le souci d'économie doit prévaloir dans le traitement des données)

- ❖ Les **KPI**, sont utilisés pour évaluer et suivre la performance des contrats mis en place par les acheteurs. Un KPI peut être suivi de façon hebdomadaire, mensuelle, pour savoir si un KPI est utile, il doit répondre aux critères suivants :
 - Fiable et de qualité (les données sources doivent être de qualité)
 - Pertinent (il doit mesurer les bons éléments : il est plus pertinent de comparer le prix d'un produit entre le mois d'avril 2006 et avril 2007 qu'entre avril 2007 et mai 2007)
 - Clair (les résultats obtenus doivent être facilement compréhensibles et pas seulement par celui qui gère le KPI, mais également par toute personne concernée par les résultats.)
 - Evocateur (les résultats doivent permettre de mettre en place un plan d'action si nécessaire, et doivent apporter des éléments pour les renégociations des contrats) - Actualiser (la mise à jour doit être planifiée)

- Complet (il doit pouvoir donner toutes les informations attendues par l'acheteur par rapporta son contrat : pourcentage d'atteinte de son engagement en volume ou en valeur, suivi du taux d'adoption.

2-3-3 Le responsable du service achats

Etablit son plan d'action avec des objectifs claires et précis, il doit efforcer d'obtenir une couverture maximale des achats prendre en compte la notion de coût global lors les décisions d'achats, cibler les produits ou services à fortes valeurs, une stratégie des coûts doit être mise en place afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le responsable du service achats a sous sa responsabilité les taches suivantes :

- Recenser et répertorie les fournisseurs, en rassemblant une documentation, en classant et en mettant à jour la documentation :

- Susciter les offres (appel d'offre et demande de prix)
- Aller vers l'entreprise vendeuse (l'acheteur se rend sur place) par ce que les déplacements confirmeront ou infirmeront les informations préalablement obtenues – Négociation.

2-3-4 Benchmarking Achats

L'entreprise doit faire des analyses comparatives de service achat par rapport aux services achat des entreprises concurrentes, leaders,...par la méthode benchmarking.

Par cette méthode d'évaluation un service achat compare ses procédures, ses pratiques et ses résultats à ceux de services achats d'autres entreprises afin d'identifier ses points faibles et déterminer les meilleurs pratiques du marché. Ainsi il les essaiera de les appliquer à son propre service achat en l'adaptant pour se faire sa demande des hommes (acheteurs experts dans leurs domaines), un bon management de connaissances et compétences.

2-3-5 L'impact humain dans les achats

Il est indispensable de prendre en compte la dimension humaine pour les raisons suivantes :

- la recherche de compétences stratégiques.
 - L'acquisition de talents, savoir-faire et technologie de pointe.
 - La recherche de compétences clés (core-compétences).

Les ressources humaines d'une entreprise sont surtout basées sur des compétences qui sont divisées en trois groupes :

- **Compétences individuelles** : elles font référence au savoir-faire de la personne tant opérationnelle que contextuel.
- **Compétences collectives** : elles font référence à l'interaction entre les personnes dans des situations de travail. C'est un ensemble de compétences individuelles, ces compétences permettant de faire face à la complexité.
- **Compétences stratégique** : sont définies comme un « ensemble de plusieurs savoirs et technologies propre à une entreprise, savoir-faire maîtrisé par tout ou partie du personnel qui lui confère un avantage concurrentiel durable » (HAMEL Pralahad 1995).

2-3-5-1 Concept de l'impact humain

Les achats sont la première source potentielle d'économie, les gains achats se traduisent immédiatement par une hausse de la marge et du résultat de l'entreprise. Les achats sont les managers de la ressource externe, et sont aussi un puissant levier d'action et de communication en interne afin de fédérer les hommes vers des sources d'économies, ils sont un moteur de remise en cause et un puissant outil d'amélioration continue.

2-3-5-2 L'éthique dans les achats

L'éthique concerne les relations avec les autres (clients internes, direction et fournisseurs). JJ. Nilles, nous propose les vertus cardinales de l'acheteur suivants :

- **L'altruisme** : c'est la considération d'autrui en tant que personne. Pour l'acheteur, il s'agit de respecter les clients internes, les fournisseurs et de pratiquer la démarche d'achat comme nous voudrions que les autres la pratiquant avec nous.
- **La justice** : c'est l'attribution à chacun de ce qui d'après le droit positif ou naturel lui revient. Pour l'acheteur, il s'agit par exemple de respecter les engagements pris avec le fournisseur, mais également le respect du secret professionnel.
- **Le courage** : c'est être résolu dans la prise de décision et résister à la peur et la peine. Pour l'acheteur, il s'agit par exemple de la capacité à endurer les conflits ou surmonter les aspects difficiles dans une négociation. Annoncer à un fournisseur qu'il n'a pas été retenu en tant que fournisseur principal ou exclu.
- **La prudence** : c'est l'amour et le respect de la vérité, la sagesse dans l'action fondée sur la connaissance. C'est l'éthique de la responsabilité. Pour l'acheteur, il s'agit de la clarté des critères de décision, de la bonne foi....

- **La tempérance** : c'est la modération dans les désirs, en particulier dans la recherche du gain. Pour l'acheteur, il s'agit de maîtriser son désir de négocier au-delà d'une limite connue et par une conception de « Win – Win » visant l'intérêt à long terme de chacun, l'acheteur doit aussi contrôler son intérêt personnel.

2-3-5-3 Le profil de l'homme marketing achats

Le profil de l'homme marketing achat est celui d'un homme rigoureux avec un esprit créatif. La compétence, la communication et l'éthique formant un profil type de l'acheteur en lui caractérisant par les qualités requises suivantes :

- ✓ **Technicien** : car il doit, comprendre le besoin du service utilisateur, dialoguer avec les techniciens internes et externes.
- ✓ **Commercial et négociateur** : car il doit, améliorer en permanence ses techniques de négociations.
- ✓ **Stratège** : car il doit, faire l'analyse prévisionnelle de son environnement, mettre en œuvre une stratégie d'achat.
- ✓ **Diplomate** : car ne bénéficiant pas d'un pouvoir vis-à-vis des utilisateurs de ces services, il développe une aptitude à la communication de persuasion.

Conclusion du chapitre

La fonction achat est l'une des cinq fonctions principales de l'entreprise qui contribue directement à la création de valeur et ceci en utilisant de nombreux moyens qui requièrent une forte intelligence du jeu du marché et des mécanismes de la performance de l'entreprise qui demande du talent et une capacité organisationnelle qui permet d'optimiser les activités et de coordonner entre elles de façon à dégager un maximum de valeur qui permettra à l'entreprise de garder sa place dans son secteur d'activité. Il convient de préciser également que l'acheteur est le premier maillon d'une chaîne d'efficacité car le système d'entreprise absorbe des entrées d'une extrême diversité pour alimenter son cycle d'exploitation et de délivrer le maximum de profil.

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left and rounded corners. The text is centered within the frame.

Chapitre III :

Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC

Introduction du chapitre :

Maintenant que nous avons essayé de présenter dans les deux chapitres précédents les grands axes du sujet étudié, dont nous avons précisé ce qu'est la fonction Achats, ses différentes sous-fonctions, sa place dans une organisation, ainsi que sa relation avec les différentes structures de l'entreprise, il est opportun d'entamer dans ce chapitre une présentation de la S.A.R.L GVC, ainsi que le processus d'achat de la matière première et enfin la présentation d'une analyse quantitative réalisée au sein de la S.A.R.L GVC.

Ainsi, ce troisième chapitre est composé en 02 sections :

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : S.A.R.L GVC.

Section 2 : L'analyse de la fonction achat au sein de la S.A.R.L Grande Vinaigrerie Constantinoise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Le vinaigre est très utilisé pour assaisonner, mariner, mettre en conserve et retarder le brunissement des fruits et légumes, il est en plus l'un des rares condiments contenant peu de calories. Le vinaigre est donc un condiment de choix pour rehausser le goût des aliments.

Le vinaigre de bonne qualité commençait à devenir de plus en plus rare en Algérie, M. Boulmarka Tarek a décidé de relancer cette activité et a créé la Grande Vinaigrerie Constantinoise (GVC).

S.A.R.L GVC située dans la zone industrielle Palma, dans la wilaya de Constantine est spécialisée dans la production du vinaigre en VRAC d'une concentration qui varie entre 10% et 14% V, ainsi que la vente de bouteilles de vinaigre conditionnées à 5%.

La GVC est le leader dans son marché.

1-1 Historique de la S.A.R.L GVC

La production du vinaigre par le procédé de la double fermentation avait été introduite à Constantine dans les années cinquante par la société Française « DESSAUX » celle-ci fut nationalisée et reprise par une entreprise Algérienne dénommée « le TURQUO » en 1962.

Le procédé réputé dans le monde pour la production du vinaigre est l'utilisation des fermentateurs. C'est en l'an 2000 que la Grande Vinaigrerie Constantinoise (S.A.R.L GVC) reprend le procédé en main en se dotant d'un matériel plus performant, équipée d'une chaîne de production automatisée à 100% acquise auprès d'une firme Allemande.

La Grande Vinaigrerie Constantinoise est une entreprise familiale. Depuis sa création, elle n'a cessé de se développer en créant deux nouvelles unités :

- Une unité chargée de soufflage de bouteilles en PET.
- Une autre unité pour le conditionnement du vinaigre dans des bouteilles en PET et en verre.

Sous la houlette de son fondateur M. Boulmarka Tarek, la Grande Vinaigrerie Constantinoise s'est spécialisée dans la production du vinaigre. Grâce au contrôle continu et régulier de notre produit dès sa production, son conditionnement jusqu'à sa mise sur le marché ; notre produit se distingue continuellement par sa saveur spéciale dont la composition physico-chimique est conforme aux normes algériennes et internationales.

1-2 LABORATOIRE ET EQUIPEMENT

1-2-1 Le laboratoire de la S.A.R.L GVC

Pour améliorer la qualité du produit, la S.A.R.L GVC utilise la méthode d'immersion afin de produire un type de vinaigre répondant à tous les critères de la modernisation.

- La société est dotée d'un laboratoire pour assurer l'autocontrôle de ses produits :
 - L'analyse de la teneur en Alcool.
 - L'analyse de l'acidité.
 - Détermination de la dilution (mélange d'alcool, de vinaigre, de l'eau adoucie et d'aliment pour bactérie).

1-2-2 L'équipement de production

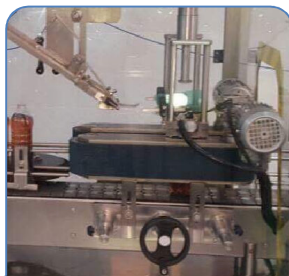
Soucieux d'offrir un vinaigre d'une qualité supérieure et irréprochable, la Grande Vinaigrierie Constantinoise est équipée d'un matériel sophistiqué à savoir :

- Deux fermentateurs d'une capacité de production de 12000L/jour.
- Un équipement de filtration (cartouche à membrane).
- Une souffleuse de bouteilles en PET.
- Une ligne de conditionnement.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelle technique managériale.

Voici en image la ligne de conditionnement



Remplisseuse



Bouchonneuse



Etiqueteuse



Fardeleuse

1-3 Offres de la S.A.R.L GVC

1-3-1 Nos Produits

La production s'étale à une gamme variée :

- Vinaigre concentré filtré et non filtré à 13%.
- Vinaigre de table à 5% conditionnées dans des bouteilles en PET et en verre auquel différents arômes alimentaires sont rajoutées (pommes, citron, ail, raisin, framboise, miel, olive...).
- L'eau de fleur d'oranger.
- L'eau de rose.
- Les bouteilles en PET de 0,5L, 0,75L et 1,0L.

Une fiche technique est délivrée pour chaque conditionneur afin de montrer l'origine du vinaigre. En annexe une fiche technique arôme olive à titre d'exemple.

1-3-2 Avantages nutritionnels

Le vinaigre est l'un des éléments essentiels de notre cuisine, connu par ses multiples avantages nutritionnels, il est réputé de :

- ✓ Diminuer les maux de tête.
- ✓ Supprimer les aliments alcalinisant (sucre, agrumes, viandes)
- ✓ Traiter la fièvre et les maladies cardiovasculaires.
- ✓ Traiter les problèmes d'inhalation, aide à dégager rapidement, nettoie les voies respiratoires supérieures (nez, gorge et sinus) et calme les éternuements.
- ✓ Efficace contre les spasmes et les brûlures d'estomac.
- ✓ Efficace contre la cellulite et l'obésité.

1-4 Démarche et outils

1-4-1 Démarche de satisfaction de la demande

Pour répondre à la demande qui ne cesse de s'accroître, la GVC décide de monter en production et fait le choix d'investir 15 millions de dinars dans l'achat de deux fermentateurs, d'un filtre et de matériels roulants. Un troisième fermentateur de 5000L/jour est nouvellement installé.

La société détient désormais une capacité de production totale de 17000L/jour de vinaigre. « Nous souhaiterions commercialiser 15000 litres de vinaigre par jour et sommes également à la recherche d'un partenaire étranger pour développer d'autres activités » révèle Mr Tarek Boulmarka dans son interview avec Sabrina Douar à la Revue de l'Industrie Agroalimentaire (RIA).

Une extension de l'usine pour la production de la mayonnaise, de la moutarde et des sauces est en voie de réalisation (à Ain Smara, Constantine).

1-4-2 Outils

Etendue sur une surface de 880m², la Grande Vinaigrerie Constantinoise est dotée d'une chaîne de production de marque Allemande (FRINGS). Entièrement automatisée, elle est composée de deux fermentateurs à immersion d'une capacité totale de 12000L/jour, d'un équipement de filtrage (cartouche à membrane), d'une ligne de conditionnement (remplissage, bouchonnage, étiquetage et emballage).

En plus du vinaigre en PET et en verre, la GVC commercialise du vinaigre concentré de 10% dans des futs de 1000L, destiné aux conditionneurs. Elle conditionne également de l'eau de rose et de l'eau de fleur d'oranger.

« Le nutriment de la bactérie utilisé dans le processus de fermentation est importé de France et d'Allemagne. L'alcool éthylique que nous utilisons est issu d'une première fermentation de sucre de betterave. Arrivé à l'usine, il est dénaturé avec de l'eau et envoyé vers un fermentateur pour subir une deuxième fermentation (acétique). Nous obtenons en fin de processus un vinaigre à 12% d'acidité et à 0,5% d'alcool » explique le gérant Tarek Boulmarka à R.I.A (Revue d'Industrie Agroalimentaire).

- Soucieux d'assurer les approvisionnements en bouteilles, le gérant a mis en place une unité de soufflage de bouteilles d'une capacité de 1000 bouteilles PET par heure (50CL et 75CL).
- Grâce à ces investissements, la GVC arrive à produire 12000L de vinaigre concentré et 6000L de vinaigre en bouteilles.

1-5 Vision de la S.A.R.L GVC

La Grande Vinaigrerie Constantinoise avance dans la stabilité pour maintenir sa position de leader en offrant une qualité supérieure de vinaigre et un service approprié.

-La GVC cherche des partenaires pour la distribution à l'échelle nationale et internationale.

1-5-1 Projets d'extension

- ✓ Sauces vinaigrette.
- ✓ Mayonnaise.
- ✓ Moutarde.
- ✓ Ketchup.

1-5-2 Enjeux

- Augmenter la production.
- Conquérir de nouveaux marchés.
- Diversifier les offres

1-5-3 Quelques chiffres de la S.A.R.L GVC

- Création : en l'an 2000.
- Statut juridique : Société à Responsabilité Limitée (Entreprise familiale).
- Employés : 06 personnes.
- Chiffre d'affaire : 50 millions de dinar (2016).
- Gamme :
 - Vinaigre concentré et vinaigre aromatisé.
 - Eau de rose.
 - Eau de fleur d'oranger.
- Clients : 220 (2016).
- Marques à l'exportation : AL-DJAZAIR, ISMIA.
- Marque locale : LEBLED.

1-5-4 Siège de l'entreprise



1-5-5 Chiffres Clés

- ✓ Chiffre d'affaire : 50.000.000 DA, dont 8% proviennent de l'exportation.
- ✓ Capital de la société : 23.000.000 DA.
- ✓ Nombre de clients :
 - Clients Nationaux : 220
 - Clients Internationaux (2017) : 03

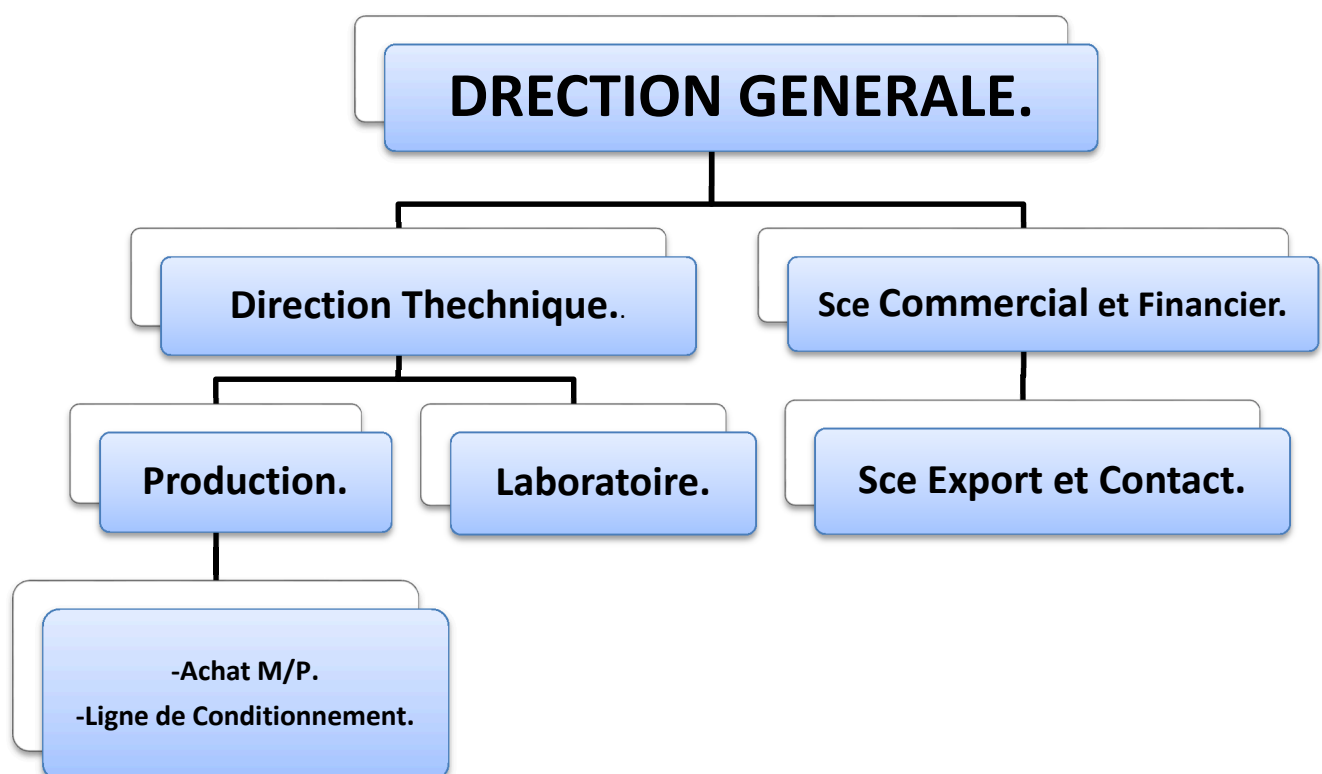
✓ Stocks :

- Vinaigre VRAC : 120.000 L VRAC.
- Vinaigre conditionné : 5.000 L.

1-6 L'organigramme et analyse organisationnelle de la S.A.R.L GVC

1-6-1 L'organigramme de la S.A.R.L GVC

Schéma 21 : L'organigramme de la S.A.R.L GVC



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

1-6-2 L'analyse organisationnelle de la S.A.R.L GVC

1-6-2-1 Direction générale

La Grande Vinaigrierie Constantinoise est créée et gérée par M. Boulmarka Tarek. Cette entreprise familiale est fonctionnelle depuis l'an 2000.

- Le directeur général M. Boulmarka Tarek est un informaticien, diplômé de l'université de Constantine en 1987.
- Taches du poste :
 - Diriger la société.
 - Contacts à l'extérieur.
 - Organisation des foires nationales et internationales.
 - Gérer les exportations.
 - Recrutement (décision prise par M. Tarek et ses collaborateurs).

1-6-2-2 Service Commercial et Financier

Géré par M. Lotfi. Son rôle est la commercialisation des produits ainsi que le suivi des contacts (visités ou reçus).

➤ **Service Commercial**

- Tache :
 - Veiller sur le bon fonctionnement du département.
 - Gestion du portefeuille client.
 - Contrôle de la production.
 - Gestion des sorties des produits.

➤ **Gestion Financière**

- Tache :
 - Etablissement des factures.
 - Les encaissements.
 - Les transactions avec la banque.
 - Etablissement mensuel du bilan.
 - Un arrêt de caisse est effectué chaque jour.

Pour un dossier client il est exigé :

- Registre de commerce.
- Identification fiscale.
- Numéro d'article.

1-6-2-3 Direction technique

Géré par M. Bouhaded Noureddine et M. Boulmarka Tarek.

- Taches : elles sont purement techniques :
 - Préparation du Mout (du vinaigre + alcool + eau + nutriment de la bactérie).
 - Contrôle de la qualité du vinaigre (fin de cycle de fermentation).
 - Préparation du vinaigre pour la vente en concentré 9,5%.
 - Préparation du vinaigre à 5% d'acidité destiné à notre propre conditionnement.
 - Utilisation du filtre.

1-6-2-4 Laboratoire

- Taches de l'alchimiste :
 - Contrôle du taux d'alcool dans le Mout.
 - Contrôle de l'acidité du vinaigre.
 - Un protocole d'analyse journalier est tenu au niveau du laboratoire.

1-6-2-5 Service Production

- Tache :
 - Production du vinaigre concentré : 8500 à 9000 litres/24H.
 - Production du vinaigre conditionné : 720 bouteilles/H.
 - L'entretien de l'usine (nettoyage) s'effectue en fin de journée.

1-7 Le diagnostic de la S.A.R.L GVC (Analyse SWOT)

1-7-1 Les Points Forts

- ✓ La seule entreprise de production du vinaigre biologique en Algérie.
- ✓ La GVC a ses clients potentiels nationaux et internationaux.
- ✓ La GVC possède une part de marché de 51% à 55% du marché du vinaigre VRAC et 30% du marché du vinaigre en bouteilles.
- ✓ Qualité du vinaigre excellente (vinaigre biologique).
- ✓ Le fait que la GVC soit une entreprise familiale, tous les employés sont intégrés en toute force pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

1-7-2 Les Points Faibles

- Réseau de distribution non structuré.

1-7-3 Les Opportunités

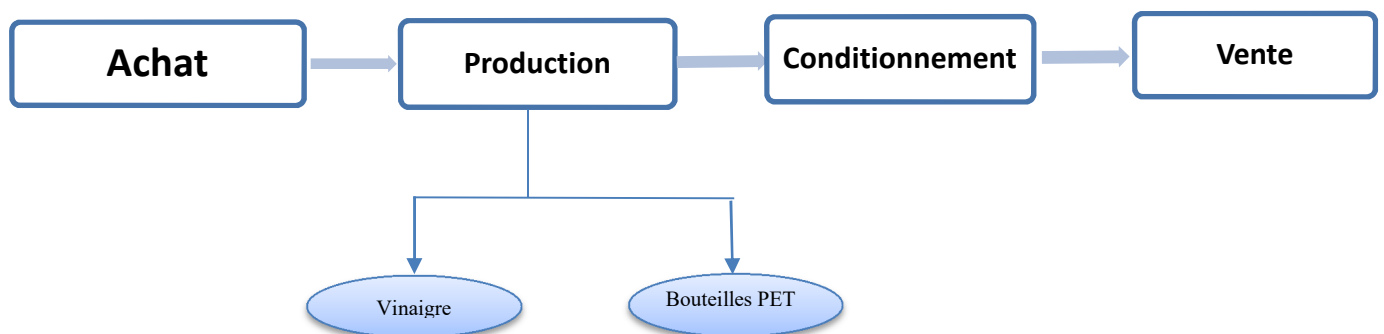
- ✓ Expansion possible de l'activité sur le territoire national et à l'étranger.
- ✓ Seule entreprise qui fabrique du vinaigre biologique.

1-7-4 Les Menaces

- Réseau de distribution non structuré.
- Problème de logistique (Fret et transport très chers).
- Non respects des règlements des factures.
- Difficultés fiscales.
- Concurrence déloyale (prix bas à cause de la qualité médiocre du produit).
- Mélange d'additif non conforme.

1-8 Etude de la chaine logistique de la S.A.R.L GVC.

Schéma 22 : la chaine logistique de la S.A.R.L GVC



1-8-1 L'achat

- **Matières premières utilisées :**
 - Alcool éthylique à 96° dont l'origine est agricole (Origine : France avant 2017).
 - Eau traitée (12° Fr, selon l'analyse effectuée par ANRH Constantine).

- Nutriments enrichissant pour la fermentation (Nutriments d'inoculation FRINGS appelé Acetozyn DS+ ou Bionyl 901).
- Bactéries acétiques immergées dans le liquide de la fermentation (le microorganisme et de l'acétobacter fournis par FRINGS).
- Caramel (colorant Sin150 C utilisé pour colorer le vinaigre d'alcool fourni par l'entreprise NIGAY en France).
- Aromes (origine Algérie).
- Tubes en plastiques (en préforme).

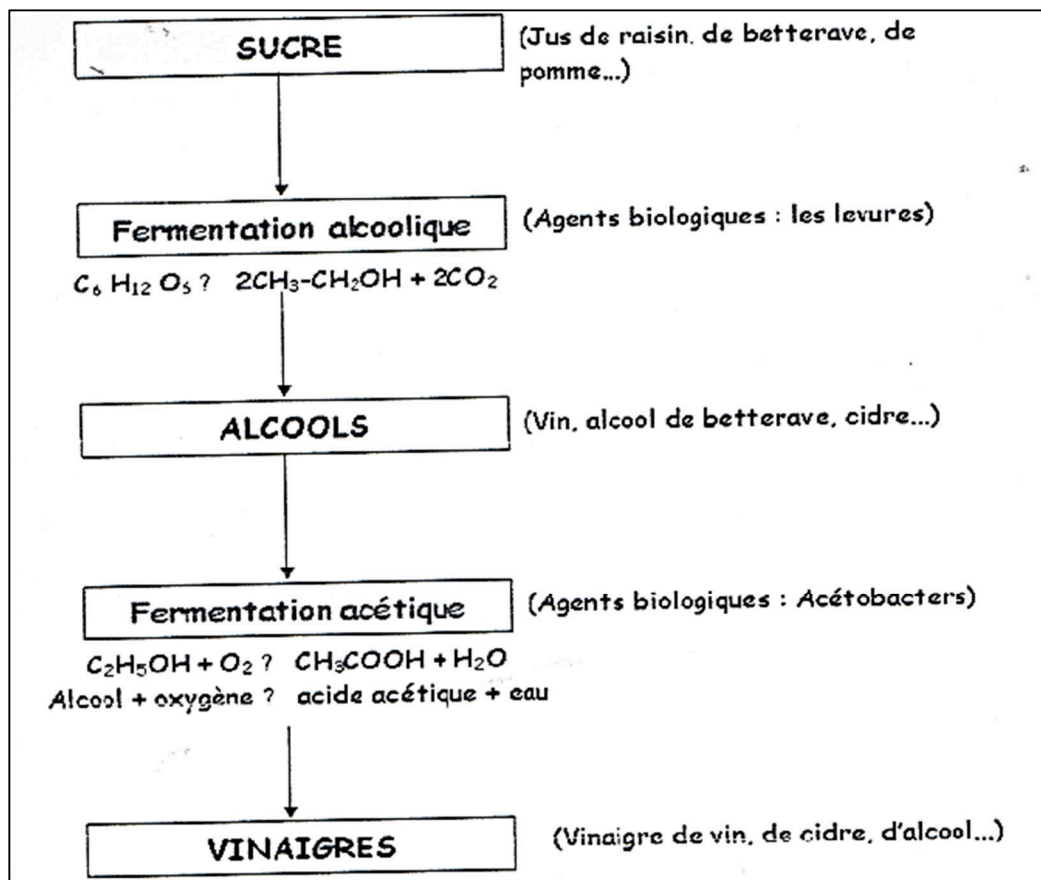
1-8-2 La Production

La Grande Vinaigrierie Constantinoise produit éventuellement le vinaigre et les bouteilles PET.

A. le Vinaigre :

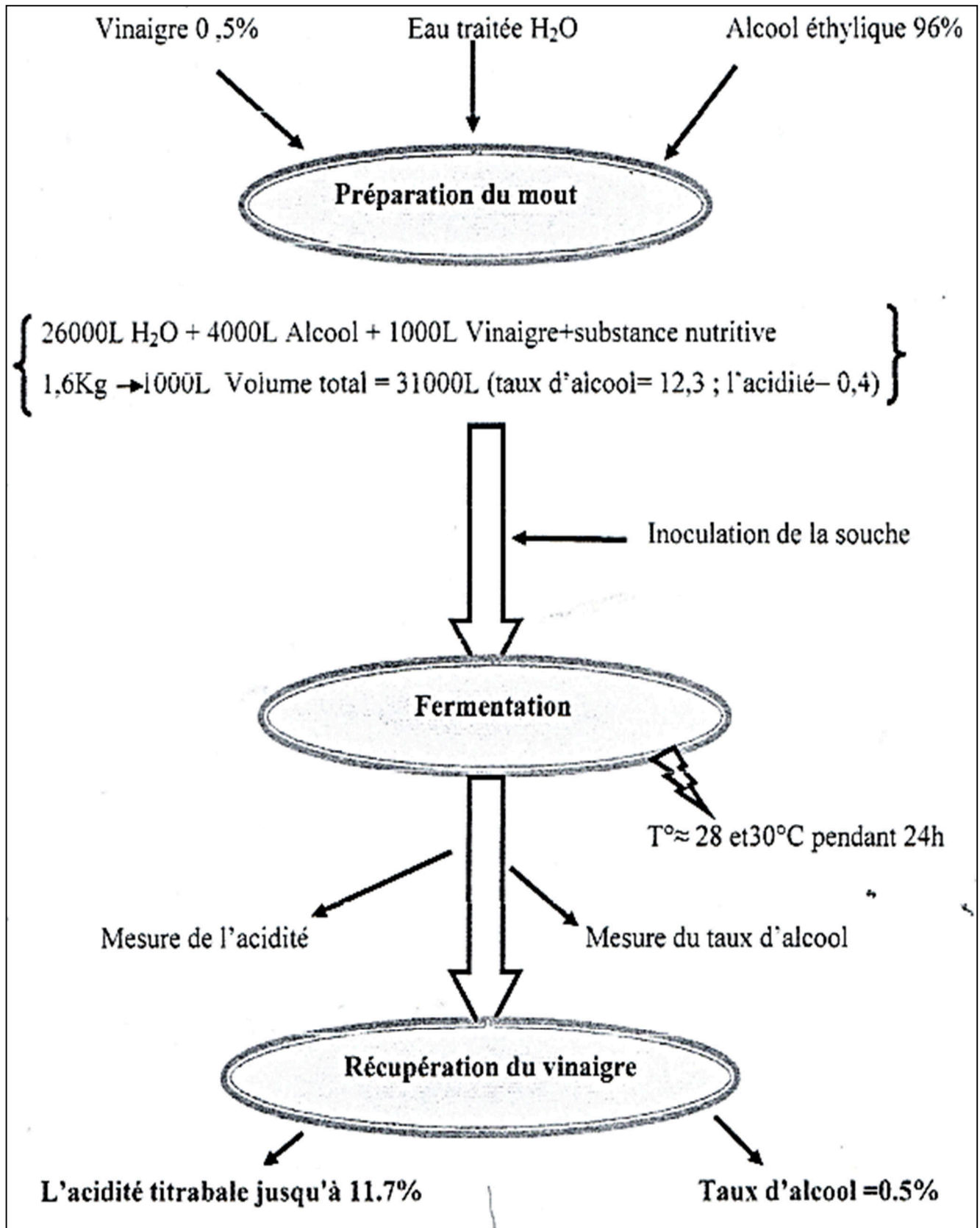
La S.A.R.L GVC dispose d'un matériel de haute technologie produisant du vinaigre à 100% biologique (production à double fermentation).

Schéma 23 : La double fermentation



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Schéma 24 : Le processus de fabrication du vinaigre



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

A-1 La production du vinaigre concentré

La GVC produit le concentré du vinaigre d'une quantité de 8500 jusqu'à 9000 litres par jour. Ce concentré de vinaigre est vendu à des entreprises qui font le conditionnement en le vendant sous le nom de leurs propres marques.

A-2 La production du vinaigre conditionné

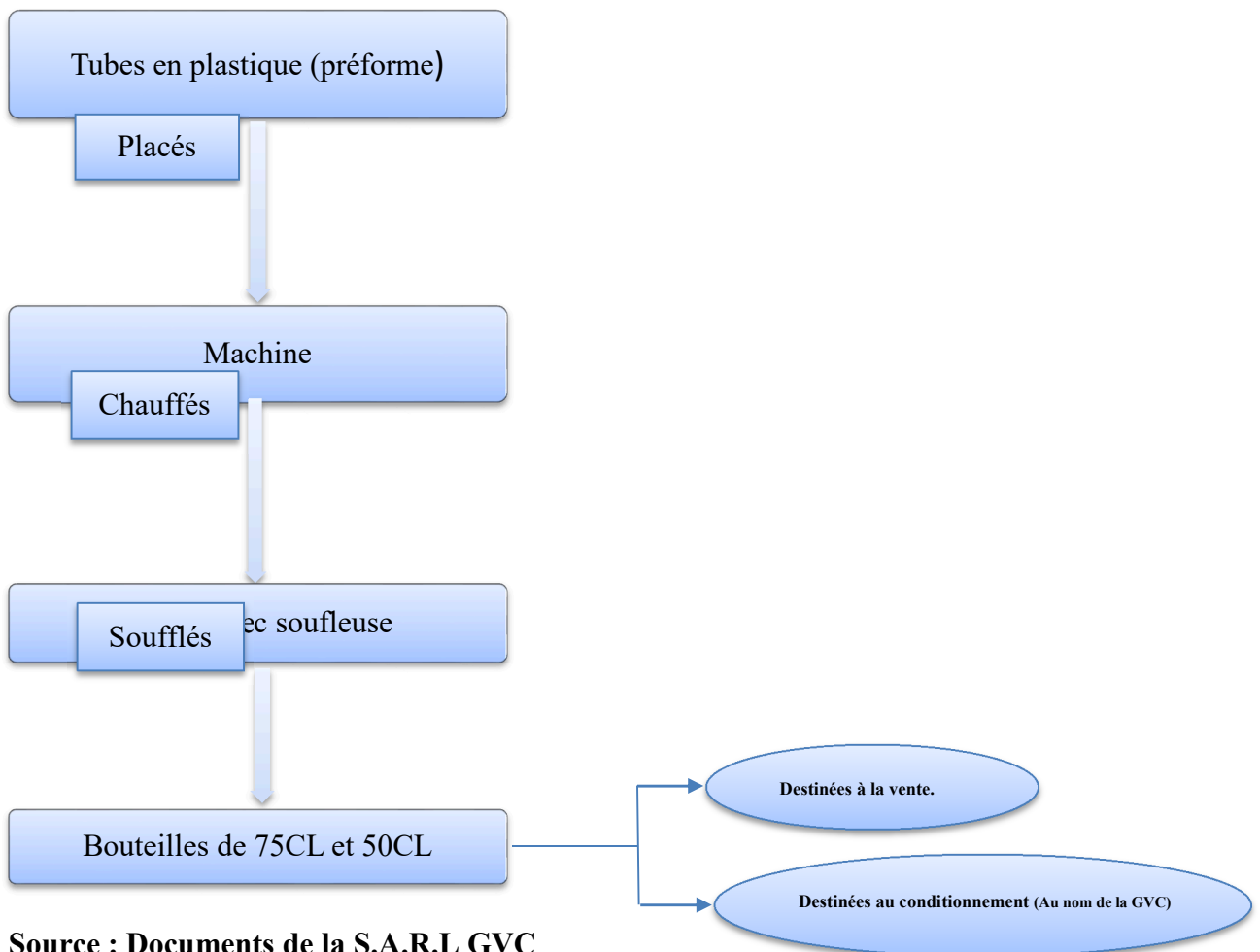
La GVC produit du vinaigre en bouteilles, jusqu'à 720 bouteilles /Heure.

Le vinaigre conditionné est distribué vers des grossistes, des détaillants (règlement direct) et les grandes surfaces (règlement à terme).

- L'entretien de l'usine (nettoyage) se fait chaque fin de journée.

B. les bouteilles en PET : (Polyéthylène Téréphtalate)

Schéma 25 : Le processus de fabrication de bouteilles PET



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

1-8-3 Le Conditionnement

- **Production et conditionnement : (mise en bouteilles)**

- Il a été noté que l'activité principale de cette entreprise est de produire du vinaigre concentré à 9,5%V.
- La GVC produit et commercialise aussi du vinaigre de table à 5° d'acide acétique, conditionné dans des bouteilles en PET, en utilisant comme moyen une remplisseuse semi-automatique.

1-8-4 La Vente

La Grande Vinaigrierie Constantinoise commercialise :

1- Du vinaigre VRAC :

C'est du vinaigre concentré filtré et non filtré vendu à des conditionneurs, ces derniers y rajoutent de l'eau (jusqu'à 5%) et le commercialisent en bouteilles sous leurs propres marques.

Le problème rencontré avec ces conditionneurs c'est qu'ils rajoutent de l'eau au vinaigre à des quantités excessives (ils obtiennent du vinaigre à un taux d'acidité inférieur à 5%) pour qu'ils le commercialisent à des prix plus bas → c'est la concurrence déloyale.

Ces derniers (de vinaigre filtré et non filtré) tendent à devenir des concurrents (l'absence du control de qualité le favorise).

Nos Clients conditionneurs : NASAH, DAUPHIN, NAIDJA, EPCFCAD, GVO, GVB.

Export : LAIS Espagne, LAIS Belgique, PHYTOMED, CHARLES SAS.

2- Du vinaigre conditionné :

Des bouteilles de vinaigre sous le nom de SARL GVC :

- Marques locales : **LEBLED** (vinaigre, eau de rose, eau de fleur d'oranger).
- Marques à l'exportation : AL-DJZAIR, ISMIA.

3- Des bouteilles en PET : 75CL et 50CL.

1-8-5 La Promotion de la marque

- Budget publicitaire de \pm 500.000 DA
- **Articles dans des revues :**
 - AGROLINE (international).
 - Qui fait quoi.
 - Journal d'affaire.
- **Foire :**
- **Nationales :**
 - Production Nationale.
 - Production Internationale.
 - DJAZAIR export.
- **A l'étranger :**
 - SIAL.
 - ALIMENTARIAT.
 - HALLAL.

1-8-6 L'exportation

En plus de satisfaire la demande locale, et grâce à son expérience et son savoir-faire, la GVC a pu conquérir de nouveaux marchés à l'étranger.

En effet, ses produits d'une qualité remarquable (dotés d'une DLC de cinq ans) ont réussi à dépasser les frontières nationales pour s'introduire dans plusieurs pays tels que :

La France, la Belgique, la Tunisie, la Libye, l'Espagne, Dakar, l'Angleterre et Dubaï (pour un test). Dits HALAL, nos produits sont particulièrement appréciés par les communautés Algériennes installées à l'étranger.

- Vente de vinaigre en bouteilles.
- Vente et exportation de vinaigre VRAC de 10% à 14%.

Quelques documents de l'exportation en annexes.

❖ Nos distributeurs :

- 1- Nationaux : Mostaganem-Alger-Tlemcen-Oran.
- 2- A l'étranger :
 - France : FEDER.

- Espagne : RAIS.
- Belgique : Lais Belgium.
- Tunisie : Phytomed.

- **Nos Points de vente :**

Ain M'Lila- Skikda- Annaba- Mila- Bejaia.

Section 02: Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC

Dans cette section nous allons présenter le déroulement de l'étude:

- D'une part nous allons parler de l'état des lieux. Il est à noter que la S.A.R.L GVC ne dispose pas d'un service achat, donc nous allons se baser sur un aperçu de leurs approvisionnements ainsi que tous les documents liés aux achats.

D'autre part nous vous citons les documents que nous avons utilisés pour mener à bien notre analyse.

2-1 Les Achats au sein de la S.A.R.L GVC

2-1-1 Etat des lieux

La S.A.R.L G.V.C ne dispose pas d'un service achats, donc nous allons se baser sur aperçu de leurs approvisionnements ainsi que tous les documents (factures, bons de livraisons...) qui sont liés à des achats.

Par la suite, j'ai demandé au directeur de la GVC, Mr Tarek BOULMERKA et ses collaborateurs, d'effectuer un travail de fond, en leurs exposant mon thème qui est lié une analyse de la fonction achats afin de cerner les achats qu'effectue l'entreprise.

Après l'aval de ces derniers, j'ai été emmenée à analyser:

- ✓ La base de données fournisseurs.
- ✓ Les achats mensuels.
- ✓ L'organisation des procédures achats.
- ✓ Les dysfonctionnements liés aux achats.
- ✓ Les derniers résultats.
- ✓ Les contraintes

2-1-2 Analyse de la base de données fournisseurs

Une base de données correctement conçue nous permet d'accéder aux informations à jour et précises. Parce qu'une conception correcte est essentielle pour atteindre nos objectifs d'utilisation d'une base de données.

Les fournisseurs sont triés par familles d'achats, le coût total d'achats par fournisseur est mis à jour après chaque transaction, ainsi que la localisation. On a au total 36 Fournisseurs dont 10

sont des fournisseurs de substitution, (on reviendra plus tard sur ce point), un total de 18 familles d'achats. Dans la page qui suit vous retrouvez quelques représentations de notre base de données fournisseurs ainsi qu'un exemple d'une fiche fournisseur.

Tableau n°06 : Base de données fournisseurs de la S.A.R.L GVC

	A	B	C	D
1	Nom du fournisseur	Famille ou Segment	CA TOTAL d'ACHATS EN DINAR ALGERIEN (ANNEE 2017)	Localisation
2	SERVICE DES ALCOOLS	ALCOOLS	45 321 840	ALGER
3	SARL FAROMCOL	ARÔMES	87 400	ORAN, Z.I ES-SENIA
4	ARÔMES ALGERIE	ARÔMES	548 800	ALGER, OUED SMAR
5	MORAD NEROLI	ARÔMES	448 000	France
6	AROMATECH ALGERIE	ARÔMES	NEANT	ROUTE DE BENI TAMOU Z.I BENBOULAI
7	LABOREF	ARÔMES	NEANT	ALGER
8	SARL ALGER CHIMIE	ARÔMES	NEANT	ALGER, Belcourt 141 Rue Hassiba Ben Boual
9	CRMA	ASSURANCES	NEANT*	CONSTANTINE
10	TAREK SANIBON	DETRGENT (SANIBON)	195 000	CONSTANTINE
11	SARL GENERAL EMBALLAGE	EMBALLAGE CARTON	NEANT	ZONE D'ACTIVIE 3 TRANCHE N°15
12	AD/PACKAGING AIN SMARA ABDELHAK	ETIQUETTES	104 000***	CONSTANTINE Ain Smara
13	BELGACEM IMPRIM PISCINE	ETIQUETTES	NEANT	CONSTANTINE LA PISCINE
14	ST HOTEL	HOTELLERIE	NEANT	ALGER
15	BELKOBI GACO DAIKAN	MAINTENANCE (FROID)	NEANT	CONSTANTINE, Z.I N°10 PALMA
16	MECANICIEN	MAINTENANCE (VEHICULES)	NEANT	CONSTANTINE
17	CHANSSARD	MATIERE PREMIER BIONYL	NEANT*	PARIS, France
18	SARL FE TRADING COMPANY	PLASTIQUE (Bouchons)	39 996	?
19	EMB PLAST CHOUGIAT	PLASTIQUE (Bouchons)	176 700	CONSTANTINE, EL KHROUB AI BP 26
20	SERRAR EMBALLAGE PLASTIQUE	PLASTIQUE (Bouchons)	525 000	ZONE ACTIVITE ECHAT
21	BELHADJ	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	ALGER, H.Dey Merdja
22	BOUCHON AISSA	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	ALGER
23	PROLIPOS	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	AIN MLILA, Z.I BP 81104300
24	BENABOU (bouteilles, bouchons, bidon)	PLASTIQUE (Bouteilles)	3 859 217	TAHER, "JIJEL"
25	SARL GVC	PLASTIQUE (Bouteilles)	NEANT (INTERNE)	Z.I CONSTNANTINE
26	FARAH	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	CONSTANTINE, HAMMA BOUZIANE
27	NAIT IDIR LAHCENE	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	BEJAIA
28	SARL TEDJ PLAST	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	TADJENANET
29	ETS IYAD PLASTIQUE	PLASTIQUE (Preformes)	1 300 749	Z.I OULED SABER
30	RAHMA TRADING CO	PLASTIQUE (Preformes)	3 580 500	BBA
31	SARL PLAST PACKAGING	PLASTIQUE (Preformes)	NEANT	CONSTANTINE
32	YAHIA PERFORME	PLASTIQUE (Preformes)	NEANT	SETIF
33	ENASEL	SEL	NEANT	BISKRA, Complexe El outaya
34	SEKOUTI NASSAH	SOUDE	NEANT	ALGER
35	TRANSIT BIEF-SKIKDA	TRANSITAIRE	NEANT*	SKIKDA
36	BOX BOUCENNA NAIM	VERRE	NEANT	SETIF
37	SARL VERRE COM	VERRE	NEANT	ALGER
75				
76	Total : 36 Fournisseurs	Total : 18 Familles d'Achats	Coût Total d'Achats : 55 888 202 D.A	

Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Cette base de données regroupe les fournisseurs de la S.A.R.L GVC. On constate qu'en 2017 la S.A.R.L GVC a eu recours à 36 fournisseurs qui font partie de 18 familles d'achats d'un cout total d'achat de 55 888 202 DA.

Tableau n°07 : Fiche fournisseurs (Exemple d'une fiche fournisseurs d'alcool Ethylique).

	A	B	C	D
1	Date	Montant TTC	Versement	Solde
2	12/01/2017	2 034 900	2 034 900	0
3	19/01/2017	2 034 900	2 034 900	0
4	05/02/2017	2 034 900	2 034 900	0
5	09/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
6	19/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
7	27/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
8	27/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
9	13/03/2017	1 368 000	1 368 000	0
10	20/03/2017	2 034 900	2 034 900	0
11	02/04/2017	1 627 920	1 627 920	0
12	16/04/2017	2 034 900	2 034 900	0
13	02/05/2017	2 034 900	2 034 900	0
14	14/05/2017	2 034 900	2 034 900	0
15	28/05/2017	1 627 920	1 627 920	0
16	11/06/2017	2 034 900	2 034 900	0
17	22/06/2017	1 627 920	1 627 920	0
18	09/07/2017	2 034 900	2 034 900	0
19	17/07/2017	2 034 900	2 034 900	0
20	août-17	0	0	0
21	sept-17	0	0	0
22	04/10/2017	2 034 900	2 034 900	0
23	23/10/2017	2 034 900	2 034 900	0
24	08/11/2017	2 034 900	2 034 900	0
25	27/11/2017	2 034 900	2 034 900	0
26	06/12/2017	2 034 900	2 034 900	0
27	24/12/2017	2 034 900	2 034 900	0
28				
29		45 321 840		

Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Chaque fournisseur possède sa propre fiche qui contient : La date, le montant d'achats, les versements, ainsi que le solde et le montant total des achats qui est mis à jour après chaque transaction.

2-2 Chiffres et Cartographie achats

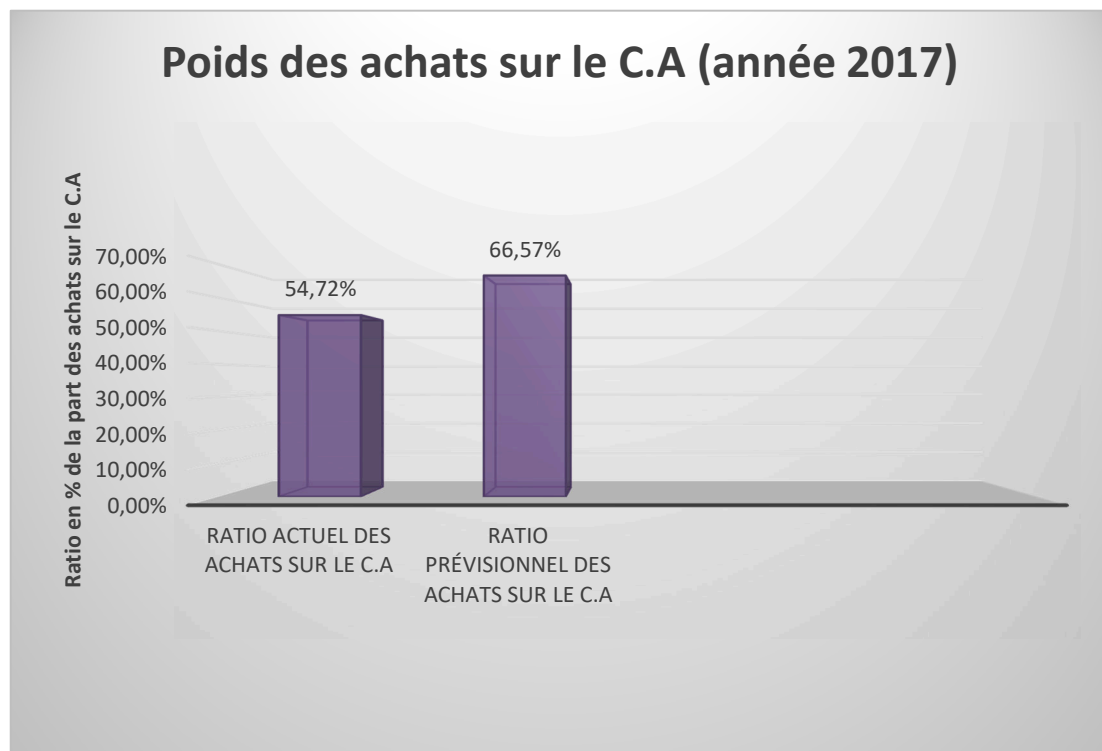
Après avoir consulté les familles d'achats, on procède à une répartition des coûts d'achats les plus importants.

2-2-1 Cout total des achats « TCO » (Total Cost of Ownership)

Quelques chiffres sur la S.A.R.L GVC	MONTANT
Chiffre d'affaire de l'entreprise (année 2017)	102 138 699 DZD
Total des achats effectués (année 2017)	55 888 202 DZD
Prévision annuelle du total d'achats (année 2017)	68 000 000 DZD

On a également procédé à une présentation graphique sur le poids des achats sur le chiffre d'affaire, (du 1er janvier au 31 Décembre 2017) et qui est représentée comme suit :

Schéma 26 : Poids des achats sur le C.A (année 2017)



Source : Etabli par nous même

Selon le schéma 25, nous constatons que le ratio prévisionnel des achats sur le chiffre d'affaire est très important, d'un taux de 66,57%. Ainsi que le ratio actuel des achats sur le chiffre d'affaire qui a atteint les 54,72%.

Le poids des achats sur le chiffre d'affaire montre l'importance qu'accorde la S.A.R.L GVC aux achats et cela pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs de production.

2-2-2 Cartographie Achats

Ce tableau illustre le coût total des achats par familles, ainsi que le pourcentage que représente chaque segment, ainsi on peut dégager le poids de chaque famille par rapport aux achats de la GVC.

NB : Les montants d'achats sont comptabilisés du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2017.

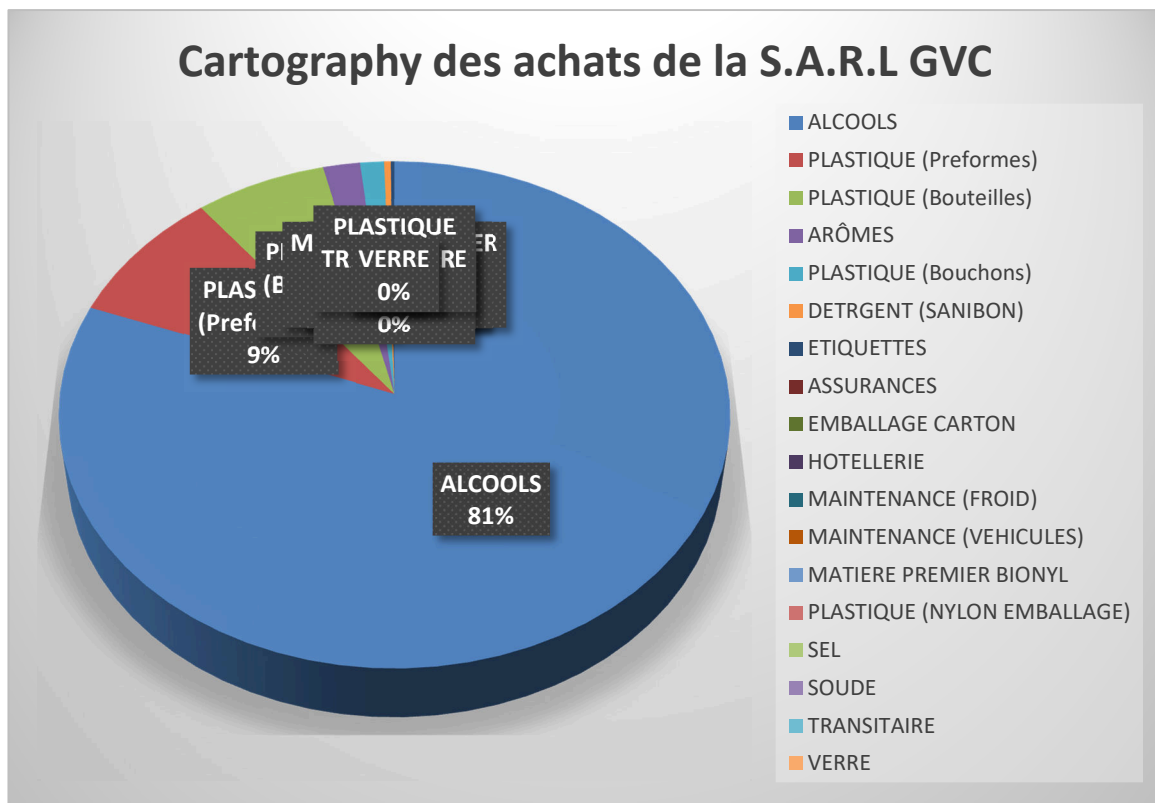
Tableau n°08 : Cout total d'achat par famille

Famille d'achats	Total cout par famille (DZD)	Pourcentage (famille/total achats)
ALCOOLS	45 321 840,00 DZD	81,09%
PLASTIQUE (Preformes)	4 881 249,00 DZD	8,73%
PLASTIQUE (Bouteilles)	3 859 217,00 DZD	6,91%
ARÔMES	1 084 200,00 DZD	1,94%
PLASTIQUE (Bouchons)	702 441,00 DZD	1,26%
DETRGENT (SANBON)	195 000,00 DZD	0,35%
ETIQUETTES	104 000,00 DZD	0,19%
ASSURANCES	0,00 DZD	0,00%
EMBALLAGE CARTON	0,00 DZD	0,00%
HOTELLERIE	0,00 DZD	0,00%
MAINTENANCE (FROID)	0,00 DZD	0,00%
MAINTENANCE (VEHICULES)	0,00 DZD	0,00%
MATIERE PREMIER BIONYL	0,00 DZD	0,00%
PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	0,00 DZD	0,00%
SEL	0,00 DZD	0,00%
SOUDE	0,00 DZD	0,00%
TRANSITAIRE	0,00 DZD	0,00%
VERRE	0,00 DZD	0,00%
Total : 18 Familles d'Achats	Coût Total d'Achats : 55 888 202 D.A	100%

Source : Etabli par nous même

A partir du tableau précédent (**Tableau 08**), nous allons représenter en forme camembert la cartographie achats de la S.A.R.L GVC

Schéma 27 : Cartographie des achats de la S.A.R.L GVC



Source : Etabli par nous même

Observation :

On remarque donc que la plus grande part d'achats de la S.A.R.L GVC est l'achat d'alcool éthylique qui représente une part de 81,09%, l'achat de plastique en préforme représente 9%, les Bouteilles en plastique 6,91%, les Aromes environs 2% ainsi que le plastique (Bouchon) environ 2%, s'en suit le reste des matières premières tels : Détergent (sanibon), Soude, Bionyl, Emballages, Sel, Détergents, Etiquetages...etc.

Sachant qu'on a intégré d'autres frais qu'on les a considérés comme Coûts Cachés comme : les frais de transitaires qui représentent une part de 7% du poids d'achats, s'en suit les frais d'assurance 1,6%, les frais de déplacements & d'hôtellerie 0,86%, les frais de maintenances des véhicules & machines avec 0,5%.

2-3 Procédure générale des achats de la S.A.R.L GVC

2-3-1 Importance du secteur d'activité

Pour mieux comprendre l'enjeu et l'importance de la fonction achat dans l'entreprise, il nous semble judicieux de parler du secteur d'activité qui joue un rôle prépondérant. On le sait,

la fonction achats ne trouve sa raison d'être que dans le milieu industriel (Agroalimentaire) ou l'activité est très forte et les achats en très grande quantité, soit pour produire, soit pour l'achèvement de produits en cours de fabrication. Qu'est ce qui caractérise donc les marchés industriels (Agroalimentaire) ?

A. La technique y joue un rôle essentiel

En effet et très souvent, les produits sont définis à partir de normes, elles-mêmes établies en fonction des besoins très précis (sécurité, dimensions, résistance à l'usure, etc...). Les conséquences en sont l'objectivité de la mesure des caractéristiques, qualités et défauts du produit. Une autre conséquence importante est la nécessité pour le producteur de calculer la durée prévisible du bien en fonction de son usure voire sa date DLC (Date Limite de Consommation).

B. La demande est induite ou dérivée

Les entreprises achètent en fonction du marché final de consommation, puisqu'elles transforment avant de mettre sur le marché. Le producteur de biens industriels doit donc surveiller non seulement son marché amont, mais aussi le marché aval jusqu'à son utilisateur final.

C. La demande est plus souvent inélastique au prix

En général, les entreprises achètent si elles ont besoin de produits ou d'équipements, d'une part parce que c'est pour elles la condition nécessaire pour poursuivre leur activité, d'autre part parce qu'elles percuteront de toute les façons la hausse sur leur propre prix de vente.

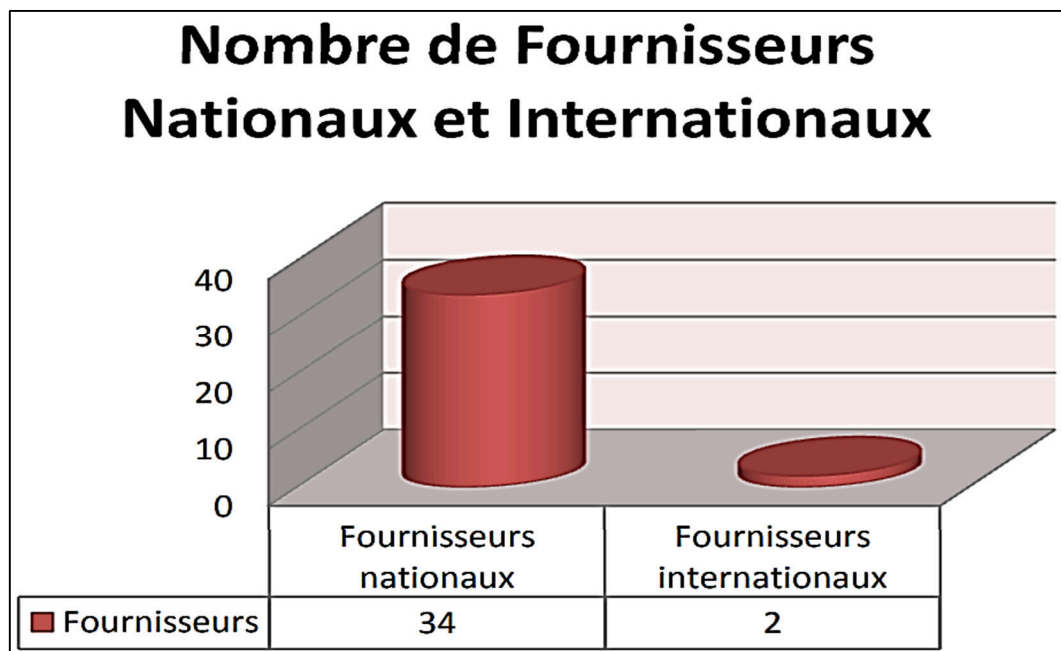
D. La demande hétérogène

Les marchés sont souvent concentrés : géographiquement, en raison de la localisation des sources d'énergies ou de matières premières, sur le plan industriel. On note une relation directe entre les concentrations des producteurs et celles d'utilisateurs. Une des conséquences en est la très forte concurrence (souvent déloyale dans notre cas) entre les producteurs, avec pour corollaire la nécessité de connaître directement le plus grand nombre possible de clients potentiels. En outre parmi les caractéristiques, on peut citer le délai de fabrication, la durée de vie du produit, l'importance du négoce technique, le niveau d'information de la clientèle industrielle, autant d'éléments qui caractérisent le marché industriel et qui en justifient l'importance.

2-3-2 Difficultés inhérentes rencontrées avec les fournisseurs

Comme toute entreprise, la S.A.R.L GVC est obligée de faire avec plusieurs difficultés, et ici nous allons nous focaliser sur celles liées aux fournisseurs, et nous avons jugé utile de commencer par une comparaison de nombre de fournisseurs nationaux et internationaux.

Schéma 28 : Nombre de fournisseurs de la S.A.R.L GVC



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Nous pouvons constater que la S.A.R.L GVC subit la réglementation qui limite l'importation de plusieurs matières et produits et qui interdit celle de l'alcool éthylique. L'entreprise se retrouve avec seulement deux fournisseurs internationaux

A. Les matières premières

Comme on l'a vu dans le tableau et cartographies achats, 81 % des achats résident dans l'achat d'alcool éthylique. Depuis le 1er janvier 2017, D'après la nouvelle loi de finance Algérienne en 2017 : Toutes les importations doivent impérativement être justifiées par une licence d'importation, ce qui a engendré la réduction des importations.

Cette réduction d'importations a rendu la S.A.R.L GVC dépendante d'un seul fournisseur d'alcool éthylique qui est l'Etat (l'alcool est soumis au monopole étatique) ce qui oblige la S.A.R.L GVC à acheter en mono-sourcing, en ayant aucune marge de manœuvre, on est face

à impossibilité de négocier et donc en position de faiblesse face à notre unique fournisseur qui décide des prix et quotas à fournir.

Par conséquent, Deux situations défavorables se sont imposées :

- Une pénurie de la matière première (Alcool Ethylique) & rupture de stock.
- Augmentation du nombre de fraudeurs (concurrence déloyale) dû au manquement de contrôle qualité : Certains concurrents produisent du vinaigre chimique (préparé avec de l'acide acétique chimique dilué avec de l'eau) au lieu de produire du vinaigre biologique (préparé avec de l'acide acétique issue de la double fermentation alcoolique et acétique).

Près de 85% les achats de la GVC réside dans l'achat des matières premières dont :

- ✓ Alcool éthylique à 96° dont l'origine est agricole (Origine : France avant 2017, étatique en mono sourcing depuis 2017).
- ✓ Eau traitée (12° Fr, selon l'analyse effectuée par ANRH Constantine).
- ✓ Nutriments enrichissant pour la fermentation (Nutriments d'inoculation FRINGS appelé Acetozyn DS+ ou Bionyl 901).
- ✓ Bactéries acétiques immergées dans le liquide de la fermentation (le microorganisme et de l'acétobacter fournis par FRINGS).
- ✓ Caramel (colorant Sin150 C utilisé pour colorer le vinaigre d'alcool fourni par l'entreprise NIGAY en France).
- ✓ Arômes (Made in Algérie).

B. Les produits intermédiaires

Ce sont aussi des produits semi-finis ou semi-ouverts. Ce sont des produits banalisés, vendus directement aux gros clients, et par l'intermédiaire des grossistes à de très nombreuses entreprises de transformation de toutes tailles.

La concurrence à lieu ici sur le prix, La régularité de la qualité des produits les délais de livraison. D'ailleurs sur ce point précis, l'achat le plus important des produits intermédiaires et qui représente 11% du poids des achats en leur tête : préforme (tube en plastique qu'on transforme en bouteille), bouchons.

2-4 Diagnostique, Analyses, Plan d’action au sein de la S.A.R.L GVC

2-4-1 Analyse SWOT

La matrice SWOT (acronyme issu de l’anglais : Strengths, Weaknesses, Oppotunities, Threats), va permettre de poser de manière synthétique les informations clés issues de l’analyse du portefeuille, du besoin, du marché et des coûts. Cette analyse sera utilisée dans le but d’établir des objectifs réalistes, envisageables et ciblés.

A. Diagnostique interne

Tableau n°09 : Analyse des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La seule et unique entreprise de production du vinaigre Bio en Algérie. ✓ Possède environs 55% du marché de vinaigre VRAC & 30% du marché du vinaigre en bouteilles. ✓ Bonne présence sur le marché national. ✓ Qualité des prestations vendues aux clients. ✓ Diversification des variétés de vinaigre (Ail, Cristal, Citron, Olive, Miel, Pomme, Framboise...) et très bonne qualité des produits. ✓ La GVC produit ses propres Bouteilles en Plastique PET (0,50L, 0,75L, 1L) ✓ Production de l’eau de rose et de l’eau de fleur d’oranger. ✓ Certification HALAL des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas de service Achats. ■ Réseau de distribution non structuré. ■ Inexistence des normes ISO ou Certifications « AFAQ / AFNOR ». ■ Absence d’audits fournisseurs. ■ Inexistence d’outils base de données regroupant toutes les informations nécessaires, résultant un frein à la communication ce qui implique une mauvaise répartition des dépenses. ■ Budget publicitaire limité. ■ Absence des outils pour évaluer le potentiel des futurs fournisseurs ou clients

Source : Etabli par nous même

B. Diagnostique externe

Tableau n°10 : Analyse des opportunités et des menaces

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansion possible de l'activité sur le territoire national et international. ✓ Présence de plusieurs distributeurs à travers le territoire national. ✓ Offres de projets d'expansion à l'international : Production de Sauce Vinaigrette, Mayonnaise, Moutarde, Ketchup. ✓ Clients potentiels locaux et étrangers. ✓ Présence dans les salons et forums d'entreprises. ✓ Réflexion sur la création d'un service achats. ✓ Diversification des produits chez les concurrents inexistante. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Réseau de distribution non structuré. ❖ Problème de Logistique (Coût élevé du Transport et Fret). ❖ Retards répétitifs des règlements des factures. ❖ Difficultés fiscales. ❖ Concurrence déloyale. (Prix bas dus à l'absence des contrôles qualités, ce qui donne l'opportunité à certains concurrents de vendre un vinaigre moins concentré et de très mauvaise qualité) ❖ Mélanges d'additifs non conformes. ❖ Nouvelle législation qui interdit les importations de matières premières nécessaires. ❖ Augmentation du prix des matières premières (TCO).

Source : Etabli par nous même

2-4-2 Analyse du marché et matrice de Kraljic

2-4-2-1 Analyse du marché: (les évaluations sont à titre indicatif et approximatif)

Tableau n°11 : Analyse du marché

Critères d'évaluation	Force des fournisseurs	Force des acheteurs
1. Taille du marché vs capacité de production	4	4
2. Croissance de marché vs croissance de la demande	2	5
3. Risque de saturation de la production	3	2
4. Structure du marché- part de marché vs concurrents	5	3
5. Profitabilité - retour sur investissement	3	3
6. Décomposition des couts	-	-
7. Seuil de rentabilité	4	3
8. Effet de rareté- licité ou illicéité	5	1
9. Barrières /couts à l'entrée	-	-
10. Impact logistique	2	2

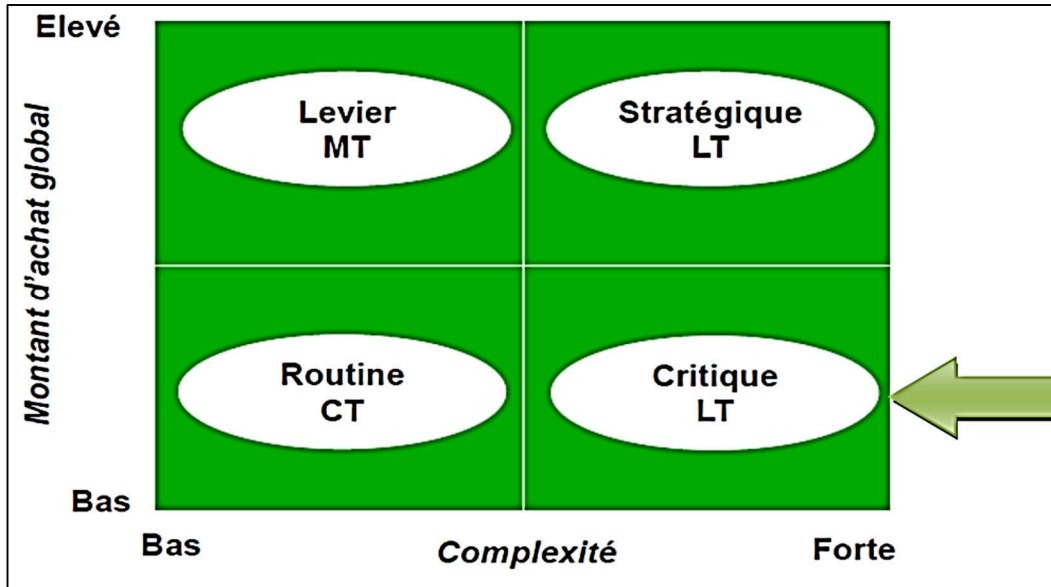
Echelle est de 1 à 5. (Note de 1 : très faible ; à 5 : très fort). **Source : Etabli par nous même**

Pour réaliser sa stratégie achats, On prend l'ensemble des catégories achats définies préalablement lors d'une cartographie achats et de superposer celle-ci sur la matrice de Kraljic.

2-4-2-2 Matrice de Kraljic

La matrice de KRALJIC est une représentation du portefeuille achat de l'entreprise. Elle met en parallèle deux dimensions : l'importance stratégique de la famille d'achat en termes de valeur et la complexité du marché fournisseur.

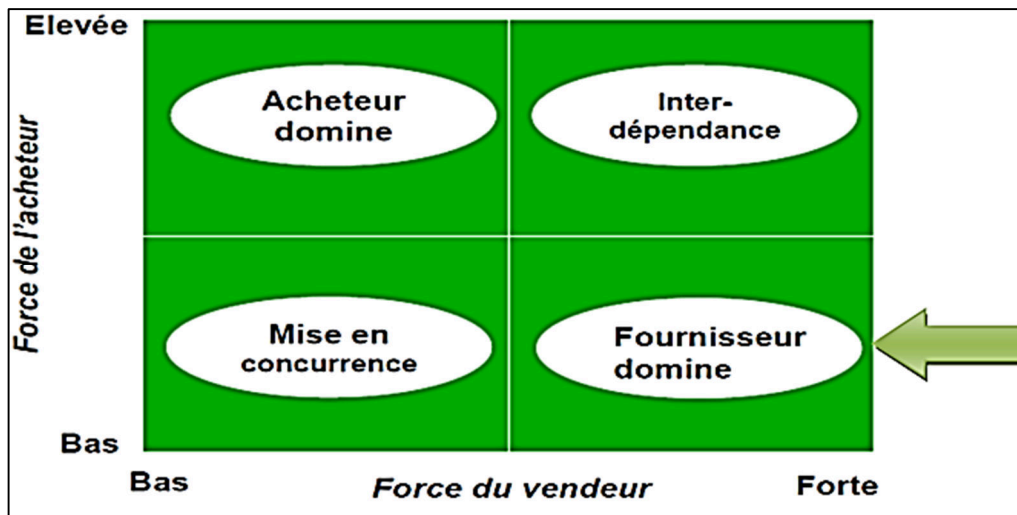
Schéma 26 : Matrice de Kraljic



Il suffit de prendre l'ensemble des catégories achats définies préalablement lors d'une cartographie achats (grille de lecture dans la page 64) et de superposer celles-ci sur la matrice de Kraljic.

On constate que le Type d'achats qui ressemble plus aux achats de la S.A.R.L GVC est :

« LES ACHATS CRITIQUES ».



La S.A.R.L GVC se retrouve devant une situation d'achat critique ou le fournisseur de la matière première la plus important (81% de la part des achats) est en position de dominant.

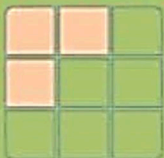
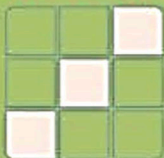
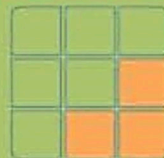
2-4-2-3 Stratégie d'Achats & Plan d'action

Une fois la cartographie des familles achats dégagée, on doit faire face à 3 types de stratégies achats qui sont élaborées. On trouve une stratégie achats dite agressive, d'équilibre, ou alternative.

La stratégie qui va avec la philosophie de la S.A.R.L GVC est : La stratégie **Alternative**.

La centralisation des relations avec les fournisseurs est primordiale, cette stabilité à crée un climat de confiance entre les deux parties et ce depuis presque deux décennies, l'entreprise ne possède aucun contrat d'exclusivité, mais elle est obligée de collaborer en Mono-sourcing avec le fournisseur d'alcool qui est un service étatique et qui détient le monopole de la vente d'alcool éthylique en Algérie, l'externalisation ne fait pas partie de la démarche de cette entreprise car elle préfère produire ses propres bouteilles de type « PET » & « PEHD » afin de maîtriser les stocks et d'éviter toutes ruptures de stocks surprises.

Tableau n°12 : Type de stratégie achats

	STRATÉGIE AGRESSIVE	STRATÉGIE D'ÉQUILIBRE	STRATÉGIE ALTERNATIVE
			
Volume	Plusieurs fournisseurs	Stabilité des relations	Centraliser la relation
Prix	Pression sur les coûts	Chercher les opportunités	Garder un profil bas
Couverture contractuel	Achats spots	Contrat + Achats spots	Garantir par un contrat
Nouveaux fournisseurs	Occasionnel	Sur sélection préalable	Recherche permanente
Stocks	Très bas	Garder un stock tampon	Prévoir stock important
Make or Buy	Externaliser (Buy)	Au cas par cas	Internaliser/racheter (Make)
Substitution	Occasionnel	Écouter les opportunités	Recherche permanente
Re-engineering	Encourager vos fournisseurs	Sélectionner les possibilités	Démarrer un programme R&D
Logistique	Réduit au maximum	Standardiser les process	Sécuriser les appros.



2-5 Les contraintes d'achat de la S.A.R.L GVC

Après l'analyse de la base de données fournisseurs de la S.A.R.L GVC, on est arrivé à constater l'existence de contraintes susceptibles d'handicaper le fonctionnement de l'entreprise. La majorité des contraintes est d'origine externe, on peut les résumer comme suit :

- Taux de dépendance inexistant : les fournisseurs ne répondent à aucune RFI (Request for Information), et ne souhaitent communiquer aucun de leurs chiffres. Ce qui induit à la direction de la GVC de faire face à des déductions.
- Aucun recours à un groupement achats entre PME en Algérie.
- Concurrence déloyale dû au manquement de contrôles qualités et aux non respects des normes et procédures.
- Pas d'audites fournisseurs, le fournisseur peut se permettre de modifier la qualité de sa production en étant seul acteur de la maîtrise des coûts.
- La plupart des approvisionnements s'effectuent en Mono-sourcing ce qui implique que la S.A.R.L GVC est toujours en position de faiblesse face au fournisseur en termes de négociation.
- Rupture des stocks permanents.
- Réglementations draconiennes de la nouvelle loi de finance Algériennes face aux importations.
- Panel fournisseurs limité.
- Appels d'offres couteux, risqués et voués à l'échec sur le plan national.
- Monopole des matières premières par l'état.

2-6 Synthèse :

Après avoir analysé la base de données fournisseurs, nous dressons les constats suivants :

La SA.R.L Grande Vinaigrerie Constantinoise est une PME (entreprise familiale) disposant d'une capacité de production très importante, par conséquent sa fonction achat y joue un rôle primordial.

Elle est leader dans la production du vinaigre biologique (à double fermentation) sur le plan national, dotée de trois grands fermentateurs (d'origine allemande), la GVC arrive à satisfaire la demande en termes de prix, délais et qualité.

GVC est performante, elle a une rotation rapide des stocks ce qui permet de minimiser les coûts, et répondre rapidement aux besoins du marché.

Il est donc important de maintenir un niveau des achats conforme à la stratégie d'entreprise. Bien gérer ses achats permet à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires.

On s'est rendu compte qu'il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts d'achats mais de prendre en considération d'autres paramètres tels la relation fournisseurs et l'organisation complexe du processus achat.

Dans notre cas, l'entreprise manque encore d'outils d'achats capables de mettre en place un tableau de bord fiable, l'environnement n'aide pas dans notre cas, 81% des matières premières (Alcool éthylique) sont monopolisés par l'état, les fournisseurs ne divulguent aucun chiffre, et l'esprit concurrentiel déloyale joue en notre défaveur, notons aussi que le manque de la culture d'audits fournisseurs pourrait être interprété comme de l'espionnage au niveau du fournisseur.

Tout au long du mémoire, nous avons dégagé la stratégie d'achats et la politique grâce aux analyses et matrices. Cependant, l'optimisation du processus achats dans les PME reste problématique compte tenu de leur faible rapport de force face aux fournisseurs et leur capacité financière contrairement aux grandes entreprises et multinationales.

2-7 Suggestions et recommandations :

Au terme de notre analyse de la fonction achats de la S.A.R.L GVC. Nous proposons à cette PME quelques suggestions et recommandons ce qui suit :

- ✓ Faire une demande d'autorisation d'importation de l'Alcool éthylique auprès de l'Etat au cas où ce dernier prévoit un ordre d'arrêt de production d'Alcool.

L'Etat Algérien ordonne le service des alcools à arrêter la production de l'alcool dans le cas où les déchets d'usine nuisent à l'environnement.

- ✓ Acheter de l'alcool éthylique chez les entreprises pharmaceutiques ou parapharmaceutiques en petites quantités en cas de rupture d'alcool (avec autorisation étatique).

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons pu analyser la fonction achats, sa stratégie et son processus au sein d'une PME. C'est à l'aide des documents de la S.A.R.L GVC que nous avons fait ressortir une synthèse et parvenu à proposer des recommandations pour cette entreprise. En espérant que ces dernières soient utiles et pouvant être appliquées à court ou à moyen terme en vue d'améliorer la performance de la S.A.R.L GVC.



Conclusion Générale

La réalisation de notre travail nous a permis d'analyser la fonction achats au sein de la .S.A.R.L GVC.

Nous avons vu tout au long de ce travail, à quel point les achats sont devenus une fonction stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années. Cette fonction symbolise la recherche continue de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de la rentabilité.

Ainsi, notre recherche nous a permis de mettre en évidence les conditions de fonctionnement de la fonction Achats, l'importance en matière de son organisation, les techniques appliquées pour son bon déroulement, une importance d'une analyse approfondie et permanente du processus d'achat pour une amélioration continue.

Lors du stage effectué au sein de la S.A.R.L GVC, nous avons pu constater l'importance accordée à la fonction achats. La partie pratique démontre cela en chiffre par le pourcentage des achats par rapport au chiffre d'affaire. Nous avons pu répondre à notre problématique : **Quelles sont les contraintes d'achat susceptibles d'handicaper la S.A.R.L GVC?** Et cela à travers les renseignements obtenus des différents ouvrages traitant le sujet étudié, ainsi que les résultats de l'enquête réalisée au sein de la S.A.R.L GVC.

De ce fait, la S.A.R.L GVC assure l'optimisation de son processus d'achat de la matière première en gérant deux sous-fonctions essentiels qui sont l'évaluation de la performance des fournisseurs et le processus d'achat opérationnel, mais en ce qui concerne l'homologation des fournisseurs c'est-à-dire l'évaluation du fournisseur pour assurer sa pérennité et par la suite celle de l'achat est malheureusement incontrôlable du seul fait que la S.A.R.L GVC soit dépendante du fournisseur offrant 81% de la matière première essentielle au fonctionnement de l'entreprise qui est l'Etat Algérien (L'alcool éthylique).

En termes de prix, La S.A.R.L GVC se trouve dans l'obligation d'accepter les prix qu'offre l'Etat Algérien en ce qui concerne l'Alcool éthylique (vu que c'est la matière première qui représente 81% des achats), ce qui fait que l'entreprise subit les actions et décisions du monopole étatique.

A partir des résultats de notre enquête, nous avons constaté que la S.A.R.L GVC subit une restriction imposée par le marché des fournisseurs (contrainte externe) traduite par le monosourcing ; comme résultante de cette dernière, la troisième hypothèse stipulant que la S.A.R.L GVC n'arrive pas à optimiser ses achats en matières premières est confirmée.

La première hypothèse qui stipule que la fonction achat est la fonction principale permettant de réaliser les opérations de fabrication et de transformation en respectant les conditions de qualité, de délais et de quantité est aussi confirmée et cela à travers le poids des achats de la S.A.R.L GVC qui représente 54,72% du chiffre d'affaire (année 2017).

La deuxième hypothèse qui stipule que la définition des critères d'évaluation (Qualité, Prix, Délais) est une étape indispensable dans le but de mieux gérer l'information obtenue des fournisseurs et d'opter pour le choix optimal et adéquat avec les objectifs généraux de la S.A.R.L GVC, est partiellement confirmée, car l'entreprise est soumise au monopole étatique (l'Etat Algérien est le seul fournisseur de l'alcool éthylique) ce qui ne permet pas à la GVC de choisir le fournisseur ou de négocier les prix.

Nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et que c'est un domaine de recherche très vaste. Il reste à espérer que d'autres chercheurs s'intéresseront à approfondir ce sujet, afin d'y apporter les améliorations nécessaires.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- PHILIPPE, (P) : « *Toute la fonction achats* », édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2012.
- BARTANE (H) « *Pratique achats* », édition d'organisation, Paris, 1978.
- BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014.
- LAURENT (L) « *Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants* », édition Dunod, Paris, 1995.
- JARDIN (J) « *Techniques de l'achat industriel* », édition Hommes et techniques, 1980.
- MARCHAL (A) « *Marketing achat* », édition Ellipses, Paris, 2007.
- Rogger(P) et Pierre (H), « *Acheteur avec profit* », Édition d'organisation, Paris, 1999.
- PERROTIN (R), « *LE Manuel Des Achats* », éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- PERSON. (H), « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements en PME/PMI* », édition Maxima, 2000.
- L.LAURENT, *Guide de l'acheteur industriel*, éditions DUNOD, 2e édition, Paris, 1995.
- INGHAM (M), « *management stratégique et compétitivité* », édition de boeck – wesmael, Bruxelles.
- PETIT (P), « *toute la fonction achats* », DUNOD, Paris, 2008.

2. Article :

- Groupe HEC- Département M.I.L, Professeur Olivier Bruel et Frédéric Petit : *Fonction Achats* ; 20/01/2005.
- GUY, (E) : « *Stratégie & Achats* », CLARANS consulting, 2014, P 08.
- Barreyre P.-Y. (1976) « *La fonction approvisionnement* », *Revue française de Gestion*, septembre- octobre.
- Kraljic, (P). (1983) “Purchasing must become supply management”, *Harvard Business Review*, Vol. 61, N° 5.

- Allal-Chérif O., Poissonnier H., Maira S. (2010) « Prospective du Management de la Fonction Achats : vers l'Acheteur Collaboratif », *10es rencontres sur la Prospective des Métiers : quel management demain ?* 16 mars 2010, Essec, Paris, La Défense.

3. Travaux universitaires :

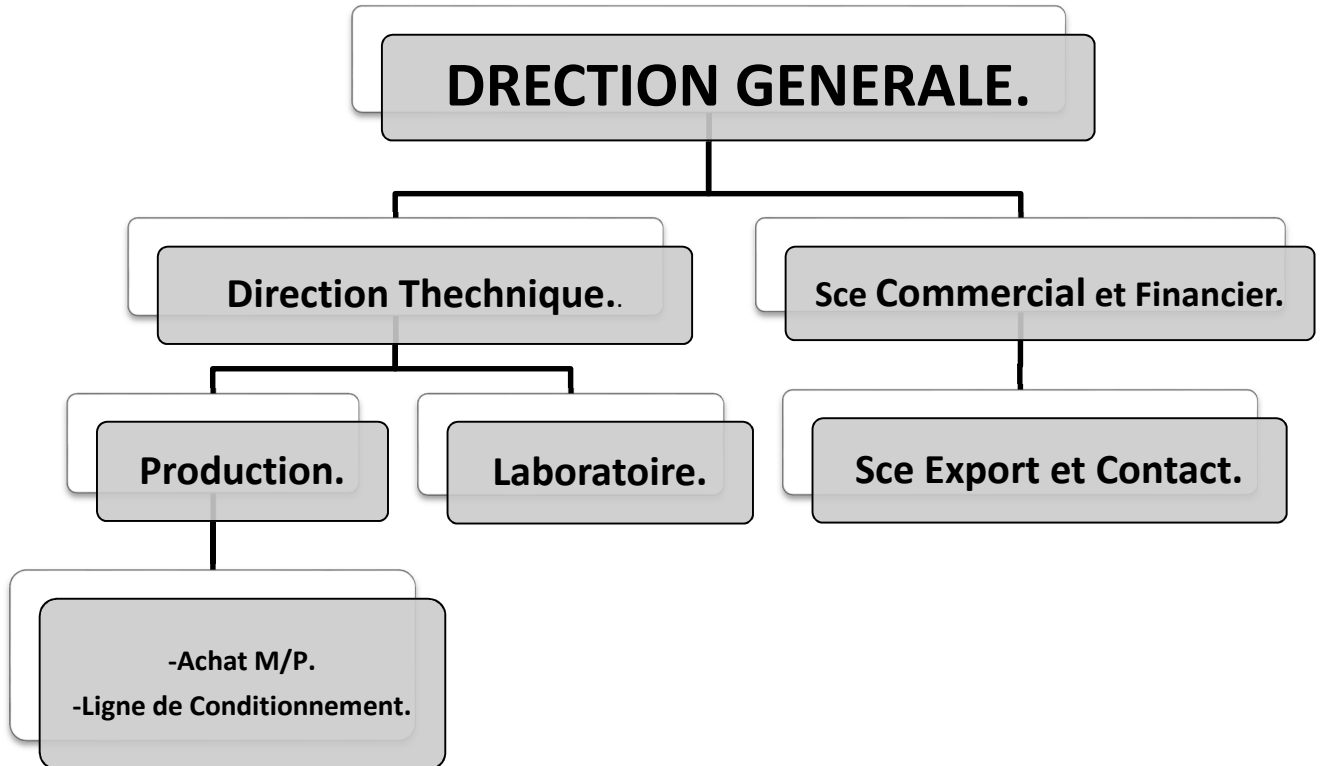
- MAKESSI, (J) : *l'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des pme du secteur agro-industriel au gabon*, mémoire de master, université du Québec, Chicoutimi, Avril 1992.
- ACHOUR, (A) : *Essai d'analyse du processus d'achat de la matière première*, mémoire de master en distribution et SCM, Ecole des hautes études commerciales, kolea, 2017.
- OUSSOU, (J. M) « *les stratégies achats, émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise* », institut de communication et de commerce supérieur, France, 2006.

4. Webographie :

- <http://vinaigrealgerie.com/fr/apercu.php>.

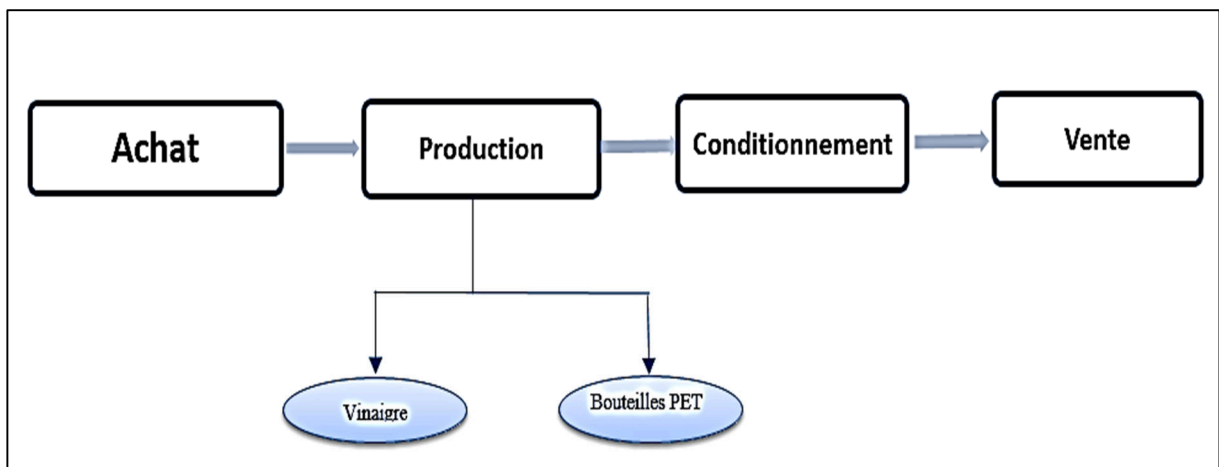
Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de la S.A.R.L GVC



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 02 : la chaine logistique de la S.A.R.L GVC





G.V.C

Grande Vinaigrerie Constantinoise

S.A.R.L GVC BOULMERKA

27, Zone Industrielle Palma – Constantine

Tel : 00213 31 66 49 04

Fax : 00213 31 66 05 00

E-mail : Boulmerkat@yahoo.fr

Fiche technique DU VINAIGRE D'ALCOOL

La S.A.R.L G.V.C, (Grande Vinaigrerie Constantinoise) produit du vinaigre biologique à double fermentation alcoolique et acétique en conformité avec l'arrête interministériel du 25 .11.1997 ; relatif aux spécifications techniques, aux modalités et conditions de mise à la consommation de vinaigre.

□ FERMENTATION DE VINAIGRE

Les vinaigres sont produits à partir d'une dilution alcoolique moyennant des bactéries (acétobacters) qui sont aérobies et se trouvent en suspension (immergées) dans le mout.

□ COMPOSITION DU VINAIGRE

EAU (H₂O)

Vinaigre CH₃COOH (produit de la double fermentation à 5 % v (acidité)

Alcool (Ethanol) (Agricole) CH₃-CH₂-OH < 0,2%

Arome Identique Naturel : Olive 2g/1000 litres sin E 1520

: Colorant vert 1g/1000 l

: Caramel E150c

Caractéristiques organoleptiques

Couleur : limpide

Odeur : acide piquant

Gout : acide

□ Caractéristiques physico-chimiques

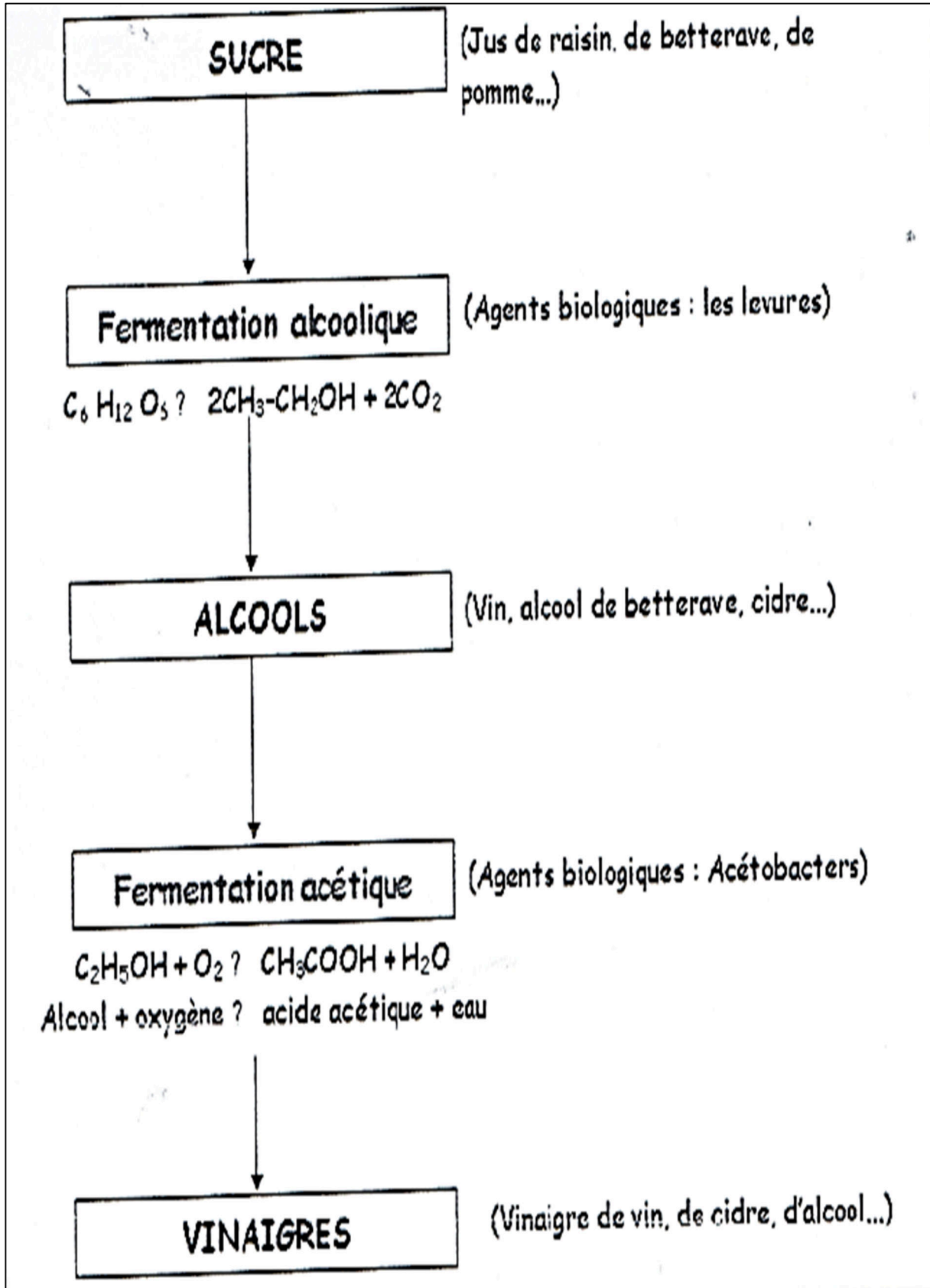
Acidité : 5%v

PH : 3.6

Alcool : < 0,2 %v

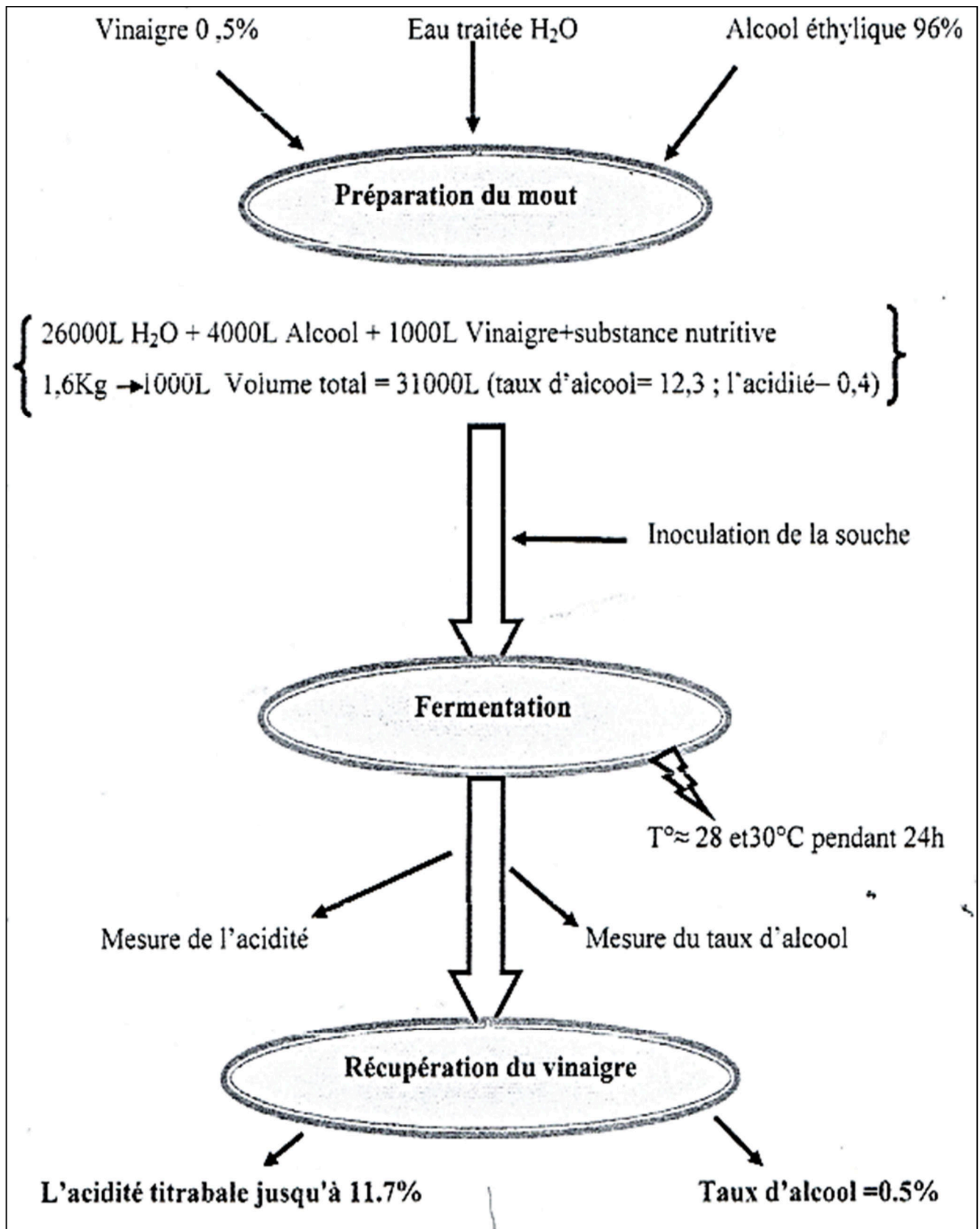
LA DIRECTION

Annexe 04 : Le processus de la double fermentation



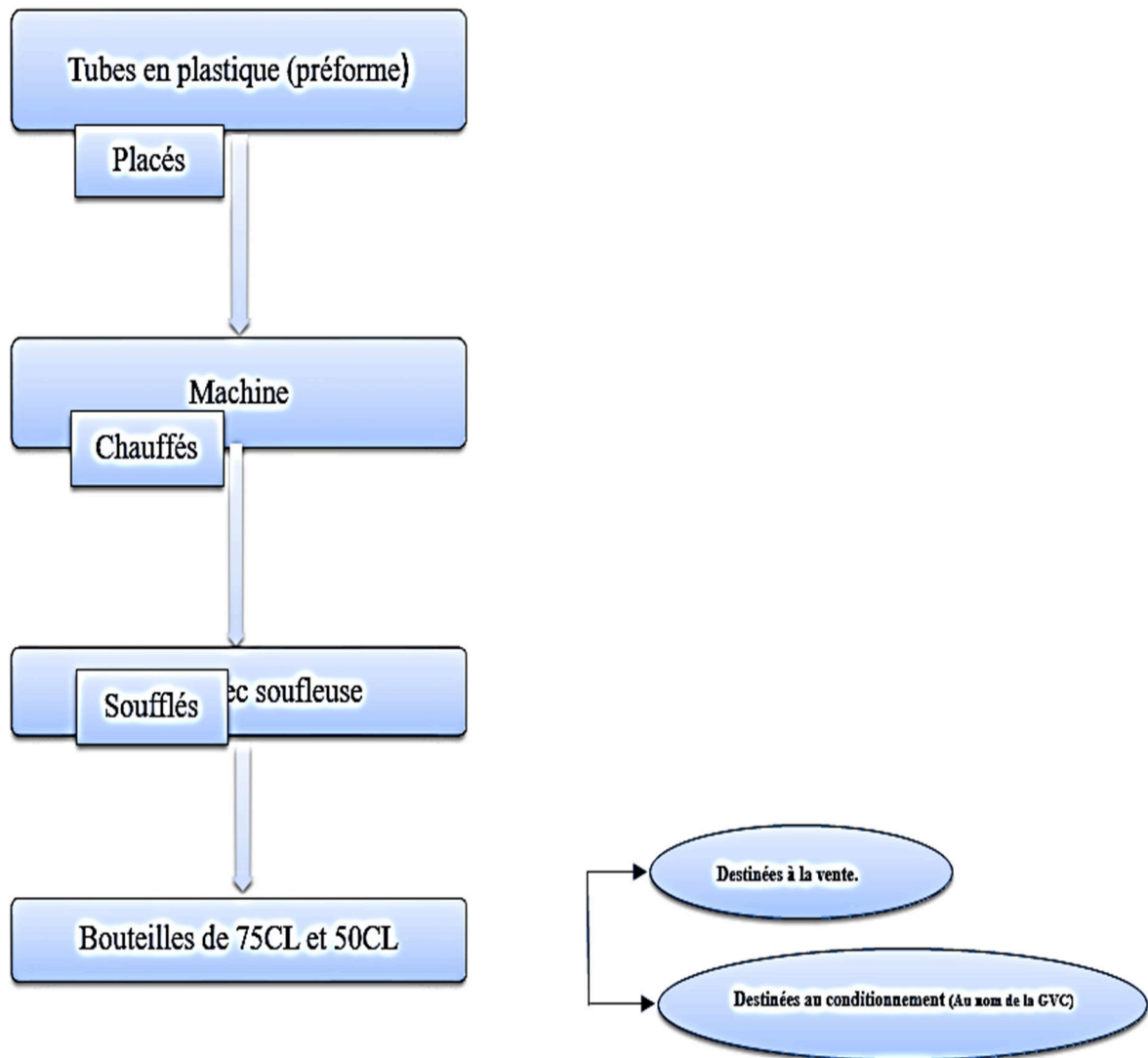
Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 05 : Le processus de fabrication du vinaigre



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 06 : Le processus de fabrication de bouteilles PET



Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 07 : Base de données fournisseurs de la S.A.R.L GVC

	A	B	C	D
1	Nom du fournisseur	Famille ou Segment	CA TOTAL d'ACHATS EN DINAR ALGERIEN (ANNEE 2017)	Localisation
2	SERVICE DES ALCOOLS	ALCOOLS	45 321 840	ALGER
3	SARL FAROMCOL	ARÔMES	87 400	ORAN, Z.I ES-SENIA
4	ARÔMES ALGERIE	ARÔMES	548 800	ALGER, OUED SMAR
5	MORAD NEROLI	ARÔMES	448 000	France
6	AROMATECH ALGERIE	ARÔMES	NEANT	ROUTE DE BENI TAMOU Z.I BENBOULAID
7	LABOREF	ARÔMES	NEANT	ALGER
8	SARL ALGER CHIMIE	ARÔMES	NEANT	ALGER, Belcourt 141 Rue Hassiba Ben Boual
9	CRMA	ASSURANCES	NEANT*	CONSTANTINE
10	TAREK SANIBON	DETRGENT (SANIBON)	195 000	CONSTANTINE
11	SARL GENERAL EMBALLAGE	EMBALLAGE CARTON	NEANT	ZONE D'ACTIVE 3 TRANCHE N°15
12	AD/PACKAGING AIN SMARA ABDELHAK	ETIQUETTES	104 000***	CONSTANTINE Ain Smara
13	BELGACEM IMPRIM PISCINE	ETIQUETTES	NEANT	CONSTANTINE LA PISCINE
14	ST HOTEL	HOTELLERIE	NEANT	ALGER
15	BELKOBI GACO DAIKAN	MAINTENANCE (FROID)	NEANT	CONSTANTINE, Z.I N°10 PALMA
16	MECANICIEN	MAINTENANCE (VEHICULES)	NEANT	CONSTANTINE
17	CHANSARD	MATIERE PREMIER BIONYL	NEANT*	PARIS, France
18	SARL FE TRADING COMPANY	PLASTIQUE (Bouchons)	39 996	?
19	EMB PLAST CHOUGIAT	PLASTIQUE (Bouchons)	176 700	CONSTANTINE, EL KHROUB AI BP 26
20	SERRAR EMBALLAGE PLASTIQUE	PLASTIQUE (Bouchons)	525 000	ZONE ACTIVITE ECHAT
21	BELHADJ	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	ALGER, H.Dey Merdja
22	BOUCHON AISSA	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	ALGER
23	PROLIPOS	PLASTIQUE (Bouchons)	NEANT	AIN MILA, Z.I BP 81104300
24	BENABOU (bouteilles, bouchons, bidon)	PLASTIQUE (Bouteilles)	3 859 217	TAHER, "JIJEL"
25	SARL GVC	PLASTIQUE (Bouteilles)	NEANT (INTERNE)	Z.I CONSTNANTINE
26	FARAH	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	CONSTANTINE, HAMMA BOUZIANE
27	NAIT IDIR LAHCENE	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	BEJAIA
28	SARL TEDJ PLAST	PLASTIQUE (NYLON EMBALLAGE)	NEANT	TADJENANET
29	ETS IYAD PLASTIQUE	PLASTIQUE (Preformes)	1 300 749	Z.I OULED SABER
30	RAHMA TRADING CO	PLASTIQUE (Preformes)	3 580 500	BBA
31	SARL PLAST PACKAGING	PLASTIQUE (Preformes)	NEANT	CONSTANTINE
32	YAHIA PERFORME	PLASTIQUE (Preformes)	NEANT	SETIF
33	ENASEL	SEL	NEANT	BISKRA, Complexe El outaya
34	SEKOUTI NASSAH	SOUDE	NEANT	ALGER
35	TRANSIT BIEF-SKIKDA	TRANSITAIRE	NEANT*	SKIKDA
36	BOX BOUCENNA NAIM	VERRE	NEANT	SETIF
37	SARL VERRE COM	VERRE	NEANT	ALGER
75				
76	Total : 36 Fournisseurs	Total : 18 Familles d'Achats	Coût Total d'Achats : 55 888 202 D.A	

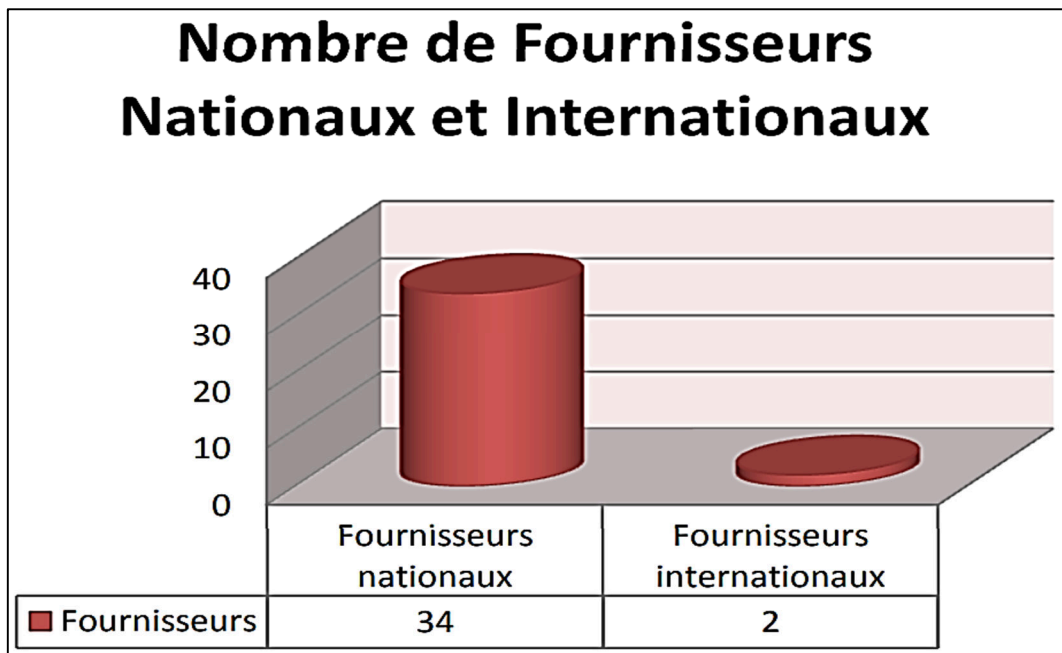
Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 08 : Fiche fournisseurs (Exemple d'une fiche fournisseurs d'alcool Ethylique).

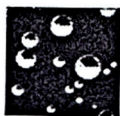
	A	B	C	D
1	Date	Montant TTC	Versement	Solde
2	12/01/2017	2 034 900	2 034 900	0
3	19/01/2017	2 034 900	2 034 900	0
4	05/02/2017	2 034 900	2 034 900	0
5	09/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
6	19/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
7	27/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
8	27/02/2017	1 627 920	1 627 920	0
9	13/03/2017	1 368 000	1 368 000	0
10	20/03/2017	2 034 900	2 034 900	0
11	02/04/2017	1 627 920	1 627 920	0
12	16/04/2017	2 034 900	2 034 900	0
13	02/05/2017	2 034 900	2 034 900	0
14	14/05/2017	2 034 900	2 034 900	0
15	28/05/2017	1 627 920	1 627 920	0
16	11/06/2017	2 034 900	2 034 900	0
17	22/06/2017	1 627 920	1 627 920	0
18	09/07/2017	2 034 900	2 034 900	0
19	17/07/2017	2 034 900	2 034 900	0
20	août-17	0	0	0
21	sept-17	0	0	0
22	04/10/2017	2 034 900	2 034 900	0
23	23/10/2017	2 034 900	2 034 900	0
24	08/11/2017	2 034 900	2 034 900	0
25	27/11/2017	2 034 900	2 034 900	0
26	06/12/2017	2 034 900	2 034 900	0
27	24/12/2017	2 034 900	2 034 900	0
28				
29		45 321 840		

Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 09 : Nombre de fournisseurs de la S.A.R.L GVC



Source : Documents de la S.A.R.L GVC



G.V.C

Grande Vinaigrerie Constantinoise

S.A.R.L GVC BOULMERKA

27, Zone Industrielle Palma – Constantine

Tel : 00213 31 66 49 04

Fax : 00213 31 66 05 00

E-mail : Boulmerkat@yahoo.fr

Fiche technique DU VINAIGRE D'ALCOOL

La S.A.R.L G.V.C, (Grande Vinaigrerie Constantinoise) produit du vinaigre biologique à double fermentation alcoolique et acétique en conformité avec l'arrêté interministériel du 25.11.1997 ; relatif aux spécifications techniques, aux modalités et conditions de mise à la consommation de vinaigre.

□ FERMENTATION DE VINAIGRE

Les vinaigres sont produits à partir d'une dilution alcoolique moyennant des bactéries (acétobacters) qui sont aérobies et se trouvent en suspension (immergées) dans le mout.

□ COMPOSITION DU VINAIGRE

EAU (H₂O)

Vinaigre CH₃COOH (produit de la double fermentation à 5 % v (acidité)

Alcool (Ethanol) (Agricole) CH₃-CH₂-OH < 0,2%

Arome Identique Naturel : Olive 2g/1000 litres sin E 1520

: Colorant vert 1g/1000 l

: Caramel E150c

Caractéristiques organoleptiques

Couleur : limpide

Odeur : acide piquant

Gout : acide

□ Caractéristiques physico-chimiques

Acidité : 5%v

PH : 3.6

Alcool : < 0,2 %v

LA DIRECTION

Annexe 11 : Facture d'exportation vers l'Espagne



G.V.C

Grande Vinaigrerie Constantinoise

S.A.R.L GVC BOULMERKA

27, Zone Industrielle Palma'- Constantine

Tel : 00213 31 61 60 82

Fax : 00213 31 61 60 97

E-mail : boulmerkat@yahoo.fr

RC: 25/00-0063670 B 00

CF: 000025006367046

ART: 25013505303

Constantine, le 11/01/2017

FACTURE EXPO : 001/17

BENJARA SLU

CAMI CAN UBACH NAVE 17 P.I.LES 08620 SAINT VINCENC DEL HORTS
BARCELONNE ESPANA

Quantité	Désignation	Prix unit	Total
11700 BTS	AGUA DE AZAHAR (Eau fleure d oranger) Tarif douanier AZAHAR :33.01.90.41.00 C&F BARCELONE	0.49 Euro	5733.00 Euro
		700.00 EURO	700.00 EURO
TOTAL GENFRAL : 6433.00 euro			

Arrêtée la présente facture à la somme de SIX Mille Quatre Cent Trente Trois EURO

C&F BARCELONE

Mode de paiement : transfert libre

Banque : BADR Palma Agence 844 Constantine

CPT N°: SARL G.V.C 844.008.5773000 73

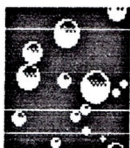
IBAN: 00003 844.008.577 3000 73

CPT Swift: BADRDZA

Origine de la marchandise : Algérie

Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Annexe 12 : Facture d'exportation à la Tunisie



G.V.C

Grande Vinaigrierie Constantinoise

S.A.R.L GVC BOULMERKA

27, Zone Industrielle Palma - Constantine

Tel : 00213 31 61 60 82

Fax : 00213 31 61 60 97

E-mail :

RC 25/00-0063670 B 00

CF 000025006367046

ART 25013505303

Constantine, le 02/03/2017

Facture PROFORMA : 002/17

STE PHYTOMED

Adresse siège : Pépinière des entreprises de radès - Radès - 2040 - Tunisie

العنوان : محضنة المؤسسات برادس - رادس - 2040 - الجمهورية التونسية

Quantite	Désignation	Prix Unitaire Euros	Montant H.T. Euros
24000 L	Vinaigre vrac filtre 10%	0.39 Euros	9360.00 Euros
	Tarif douanier :220001300		
TOTAL GÉNÉRAL : 9360.00 Euros			

Arrêtée la présente facture à la somme de : Neuf Milles Trois Cent Soixante Euros.

Prix : C et F Tunis Algérie

Mode de paiement : transfert libre

Banque : BADR Palma Agence 844 Constantine

CPT N°: SARL G.V.C 844.008.5773000 73

IBAN: 00003 844.008.577 3000 73

CPT Swift: BADR DZ AL

Origine de la marchandise : Algérie

GRANDE VINAIGRIERIE CONSTANTINOISE
S.A.R.L G.V.C
27, Z.I Palma - Constantine
Tel: 031.61.60.82 - Fax: 031.61.60.97
RC N° 25/00- 0063670 B 00

Source : Documents de la S.A.R.L GVC

Table de matière

Dédicace

Remerciements

Liste des schémas

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Abstract

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I : La fonction Achats.....	05
Introduction du chapitre.....	06
Section 1 : Généralités sur les achats.....	06
1-1 Historique.....	06
1-2 Définition.....	11
1-3 Missions, Enjeux et Importance de la fonction Achats.....	12
1-3-1 Mission de la fonction achats.....	12
1-3-2 Enjeux de la fonction achats.....	13
1-3-3 Rôle et importance de la fonction achats.....	15
1-4 Risques liés aux Achats.....	16
1-4-1 Identification des risques.....	16
1-4-2 Typologie des risques.....	16
1-4-3 Evaluation des risques.....	18
1-4-4 Gestion des risques.....	19
1-5 Les différentes catégories d'achats et les compétences associées.....	20
1-5-1 Compétence d'un bon acheteur.....	21
1-5-1-1 Compétences de base de l'acheteur.....	21
1-5-1-2 Compétences de négociation.....	22
1-5-1-3 Expertises techniques.....	22
1-5-1-4 Compétences de « haut niveau ».....	22
1-5-1-5 Compétences prospectives.....	22
1-5-2 Les objectifs de la fonction achat.....	24

1-6 les achats et la Supply Chain.....	24
Section 02 : La fonction achats dans l'entreprise.....	27
2-1 Entre Achats et Approvisionnements	27
2-1-1 Distinction entre achats et approvisionnements.....	28
2-1-2 Liens entre Achats et Approvisionnements.....	29
2-1-3 Le processus achat et processus approvisionnement.....	30
2-1-3-1 Le processus Achat.....	30
2-1-3-2 Le processus Approvisionnement.....	31
2-2 Organisation de la fonction achat.....	33
2-3 La politique des achats.....	35
2-3-1 Choix en matière de Politiques d'Achats.....	36
2-4 L'analyse des familles d'achats.....	38
2-4-1 Identifier les trois catégories A, B et C.....	39
2-4-2 La famille technologique.....	39
2-5 L'analyse des contraintes liées à la fonction achats.....	40
2-6 Management des ressources humaines Achats.....	41
2-6-1 Organisation interne et différents métiers.....	41
2-6-2 Problématique de management des acheteurs.....	42
2-7 La relation de la fonction Achats avec les autres fonctions de l'entreprise.....	43
2-7-1 La Fonction Achats et la Direction Générale.....	43
2-7-2 La Fonction Achats et le Bureau d'études.....	43
2-7-3 Fonction achat et Fonction approvisionnement.....	43
2-7-4 La fonction Achats et la production.....	44
2-7-5 La Fonction Achats et la Comptabilité.....	44
2-7-6 La fonction achat et la qualité.....	44
Conclusion du chapitre.....	45
Chapitre II : La stratégie achat et son processus opérationnel.....	46
Introduction du chapitre.....	47
Section 01 : Stratégie d'achat.....	47
1-1 Stratégie achat.....	48
1-2 L'élaboration d'une stratégie Achat.....	50
1-2-1 La segmentation du portefeuille.....	51
1-3 L'enjeu économique (chiffre d'achat annuel).....	55
1-4 L'analyse des besoins.....	55

1-5 L'analyse des risques.....	56
1-5-1 L'analyse des risques internes.....	57
1-5-2 Analyse des risques liés aux marchés fournisseurs (risques externes).....	59
1-6 L'élaboration de la matrice et des stratégies associées.....	61
1-7 Qualification et Evaluation des fournisseurs.....	64
Section 02 : Le processus opérationnel	65
2-1 Etablissement de la stratégie Achat.....	65
2-2 Le processus d'achat.....	66
2-2-1 L'identification des besoins.....	66
2-2-2 Etablir un cahier des charges.....	67
2-2-3 Recherche des fournisseurs potentiels.....	67
2-2-4 Evaluation et analyse des propositions.....	67
2-2-5 Sélection et évaluation des fournisseurs.....	67
2-3 Préconisations à la mise en place d'un service achats.....	68
2-3-1 Le service Achats.....	68
2-3-2 Suivi des dépenses et contrôle du respect des procédures achats.....	68
2-3-3 Le responsable du service achats.....	70
2-3-4 Benchmarking Achats.....	70
2-3-5 L'impact humain dans les achats.....	70
2-3-5-1 Concept de l'impact humain.....	71
2-3-5-2 L'éthique dans les achats.....	71
2-3-5-3 Le profil de l'homme marketing achats.....	72
Conclusion du chapitre.....	73
Chapitre III : Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC.....	74
Introduction du chapitre.....	75
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
1-1 Historique de la GVC.....	76
1-2 Laboratoire et équipement.....	76
1-2-1 Le laboratoire de la GVC	76
1-2-2 L'équipement de production.....	77
1-3 Offres de la GVC.....	77
1-3-1 Nos Produits.....	77
1-3-2 Avantages nutritionnels	78
1-4 Démarche et outils.....	78

1-4-1 Démarche de satisfaction de la demande.....	78
1-4-2 Outils.....	78
1-5 Vision de la GVC.....	79
1-5-1 Projets d'extension.....	79
1-5-2 Enjeux.....	79
1-5-3 Quelques chiffres de la GVC.....	80
1-5-4 Siège de l'entreprise.....	80
1-5-5 Chiffres Clés.....	80
1-6 L'organigramme et analyse organisationnelle de la GVC.....	81
1-6-1 L'organigramme de la GVC.....	81
1-6-2 L'analyse organisationnelle de la GVC.....	81
1-6-2-1 Direction générale.....	81
1-6-2-2 Service Commercial et Financier.....	82
1-6-2-3 Direction technique.....	83
1-6-2-4 Laboratoire.....	83
1-6-2-5 Service Production.....	83
1-7 Le diagnostic de la GVC (Analyse SWOT).....	83
1-7-1 Les Points Forts.....	83
1-7-2 Les Points Faibles.....	84
1-7-3 Les Opportunités.....	84
1-7-4 Les Menaces.....	84
1-8 Etude de la chaine logistique de LA GVC.....	84
1-8-1 L'achat.....	84
1-8-2 La Production.....	85
1-8-3 Le Conditionnement.....	88
1-8-4 La Vente.....	88
1-8-5 La Promotion de la marque.....	89
1-8-6 L'exportation.....	89
Section 02: Analyse de la fonction Achats au sein de la S.A.R.L GVC.....	91
2-1 Les Achats au sein de la S.A.R.L GVC.....	91
2-1-1 Etat des lieux.....	91
2-1-2 Analyse de la base de données fournisseurs.....	91
2-2 Chiffres et Cartographie achats.....	94

2-2-1 Coût total des achats « TCO » (Total Cost of Ownership).....	94
2-2-2 Cartographie Achats.....	95
2-3 Procédure générale des achats de la S.A.R.L GVC.....	96
2-3-1 Importance du secteur d'activité.....	96
2-3-2 Difficultés inhérentes rencontrées avec les fournisseurs.....	98
2-4 Diagnostique, Analyses, Plan d'action au sein de la S.A.R.L GVC.....	100
2-4-1 Analyse SWOT.....	100
2-4-2 Analyse du marché et matrice de Kraljic.....	101
2-4-2-1 Analyse du marché.....	101
2-4-2-2 Matrice de Kraljic.....	102
2-4-2-3 Stratégie d'Achats & Plan d'action.....	103
2-5 Les contraintes d'achat de la S.A.R.L GVC.....	104
2-6 Synthèse.....	105
2-7 Suggestions et recommandations.....	106
Conclusion du chapitre.....	107
Conclusion Générale.....	109
Bibliographie	
Annexes	